

A operacionalização, implementação e utilização de
um *Balanced Scorecard* numa Empresa Pública de
Serviços – O caso da Águas do Porto, EM.

por

Gustavo Manuel Santos da Costa

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de
Empresas

Orientado por:

Joaquim Manuel Faria Barreiros

2015

NOTA BIOGRÁFICA

Gustavo Manuel Santos da Costa, nascido a 25 de Outubro de 1986 no Porto.

Em Setembro de 2004 ingressou na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, tendo concluído em 2009 o Mestrado Integrado em Engenharia Civil.

Assumindo sempre um gosto especial pela gestão, e tendo em vista complementar a formação de base, ingressou em 2012 no Mestrado em Economia e Administração de empresas, que frequentou em paralelo com a atividade profissional na área da engenharia.

Após experiências profissionais na área da investigação, projeto e fiscalização, é hoje na reabilitação urbana que desempenha funções, tendo a seu cargo a elaboração de orçamentos, acompanhamento e direção de obras.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais quero agradecer ao meu orientador Professor Joaquim Barreiros, pelo apoio prestado, pelas sugestões e críticas, e ainda por me ter facilitado o contacto com a Águas do Porto E.M. .

A todos na Águas do Porto E.M. que se disponibilizaram para as entrevistas, em especial o Presidente do Conselho de Administração, Engº João Pedro Matos Fernandes, pela seu contributo importante, e o Engº Carlos Santos Ferreira, responsável pelo departamento de Planeamento e Controlo, pela sua disponibilidade, conhecimento e experiência transmitidas.

RESUMO

Nos últimos anos, tem aumentado a necessidade de os gestores de entidades públicas se preocuparem com a saúde financeira das suas instituições, bem como melhorar a satisfação dos utentes, a eficiência dos processos internos e a imagem pública das suas instituições. Assim, a sua gestão tem novos desafios, já que tem de ter em consideração questões ligadas à estratégia. Os serviços de abastecimento e saneamento de água são basilares de qualquer economia, sendo naturalmente monopólios por força das suas características tão singulares. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão usada em controlo de gestão e como veículo de implementação da estratégia poderá ser um excelente aliado destes gestores. Esta dissertação irá focar-se num caso de estudo, a recente implementação do BSC na Águas do Porto E.M. O estudo será dividido em três fases: análise da ferramenta construída para a Águas do Porto, E.M., análise dos processos utilizados na construção, operacionalização e implementação do BSC, e finalmente a análise das vantagens e utilidades retiradas, pós implementação do BSC.

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*, empresas públicas, serviço de abastecimento e saneamento de água, execução da estratégia, gestão estratégica, caso de estudo.

ABSTRACT

In the last years, there has been an increasing pressure for public utilities managers to improve customer satisfaction, internal business process efficiency and business image. Their planning and control tools must now take into account, not only operational but also strategic issues. The water and sewage industry provide an essential service to the community, but it is characterized by natural monopoly tendencies. In this context, the Balanced Scorecard (BSC), a widely applied tool for performance measurement and strategy implementation and execution, can be useful for public utilities. This dissertation will be focused on a case study, based on the BSC implementation in Águas do Porto E.M., divided in three main phases: analysis of the implemented BSC tool, analysis of the main procedures towards its construction and implementation, and finally a review of the advantages and improvements resulting of the BSC implementation.

Keywords: Balanced Scorecard, Public utilities, Water and sewage service, Strategy execution, Strategic management, case study.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. A RELEVÂNCIA CRESCENTE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO – O <i>BALANCED SCORECARD</i>	2
1.2. OS MONOPÓLIOS NATURAIS, E AS EMPRESAS PÚBLICAS.....	4
1.3. OBJETIVOS, MOTIVAÇÕES E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	5
2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA	7
2.1. O <i>BALANCED SCORECARD</i>	7
2.2. ANÁLISES CRÍTICAS AO <i>BALANCED SCORECARD</i>	12
2.3. O <i>BALANCED SCORECARD</i> NAS EMPRESAS PÚBLICAS	16
2.4. <i>BALANCED SCORECARD</i> NAS EMPRESAS DO SETOR DAS ÁGUAS.....	19
2.5. IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	21
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	27
4. METODOLOGIA.....	31
5. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES.....	35
5.1. MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS	35
5.2. MAPA ESTRATÉGICO	36
5.3. MATRIZ ESTRATÉGICA - INDICADORES	38
5.4. MATRIZ ESTRATÉGICA - PROJETOS E RELATÓRIOS	39
6. ENTREVISTAS E DISCUSSÃO	41
6.1. O GUIÃO DAS ENTREVISTAS.....	41
6.2. ENTREVISTAS	43
6.3. DISCUSSÃO E RESULTADOS	44
7. CONCLUSÕES , LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	61
7.1. CONCLUSÕES	61
7.2. LIMITAÇÕES	64
7.3. SUGESTÕES	65
8. BIBLIOGRAFIA	67

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 – organograma da águas do Porto, E.M (Rel. Contas 2013).....	29
---	----

ÍNDICE QUADROS

Quadro 1 – tarifários de quatro concelhos do grande Porto (RASARP 2012).....	30
--	----

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho corresponde à dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no ano letivo de 2014/2015, e elaborada pelo aluno Gustavo Manuel Santos da Costa, sob orientação do Professor Joaquim Manuel Faria Barreiros.

Esta dissertação tem como objetivo a análise dos processos de operacionalização, implementação e utilização de um *Balanced Scorecard* numa empresa pública, tendo por base o caso da Águas do Porto, EM. Está dividido em cinco partes principais. A primeira, este presente capítulo introdutório, apresenta os objetos do estudo, a ferramenta de gestão, a empresa que servirá de caso de estudo, como também os objetivos e pertinência da dissertação.

O capítulo seguinte, capítulo 2, expõe uma revisão de literatura e enquadramento teórico da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), nomeadamente no que diz respeito à sua evolução ao longo do tempo, à sua implementação, e às críticas à sua formulação e validade empírica.

O capítulo 3 apresenta de forma objetiva e sucinta a empresa em estudo, salientando os aspetos mais importantes e de interesse para a análise a executar.

No capítulo 4 é apresentada a metodologia que permitirá responder às questões principais da dissertação.

No capítulo 5, é apresentado o mapa estratégico, bem como as matrizes estratégicas sendo também discutidos alguns dos seus aspetos principais, tais como as motivações que levaram a sua construção e implementação, e também algumas das suas principais características.

O capítulo 6 apresenta o guião usado para as entrevistas e a discussão do que de essencial se retirou destas. É feita também aqui a ponte entre as impressões de cada um dos entrevistados, com o que era pretendido pela administração e com a literatura sobre a matéria.

O capítulo 7 são apresentadas as conclusões retiradas, elações dos resultados das entrevistas, e comentários quanto às limitações encontradas. São ainda feitas algumas sugestões para trabalhos futuros no mesmo âmbito.

Finalmente, o documento é concluído com a bibliografia usada, seguida de anexos com dados referidos ao longo do trabalho.

1.1. A Relevância Crescente das Ferramentas de Gestão – O *Balanced Scorecard*

Muitas empresas ainda têm hoje como principal ferramenta de controlo e avaliação de desempenho, painéis de indicadores de curto prazo. No entanto, numa economia global e cada vez mais competitiva, surgem cada vez mais obstáculos e desafios que apenas o controlo de objetivos financeiros de curto prazo não permite ultrapassar. Duas importantes dificuldades para uma equipa de gestão, tenha esta uma grande ou pequena dimensão, seja pública ou privada, estão associadas à definição dos fatores críticos para o sucesso e a forma como estes se relacionam entre si. Também quais os meios e ferramentas que lhes permitam comunicar e implementar as estratégias necessárias para promover a otimização desses fatores, se revelam complexos.

O BSC, introduzido por Kaplan e Norton em 1992, tornou-se numa ferramenta importante ao longo das últimas duas décadas, e segundo Kaplan e Norton (1996a) foi criada com o intuito de dar aos gestores as ferramentas que precisam para levar as suas empresas a um futuro de sucesso. Esta ferramenta de gestão, quando bem aplicada e entendida por todos na organização permite:

- Fazer a ponte entre a visão e estratégia da empresa com a sua concretização prática;
- Clarificar e traduzir a visão e a estratégia para todos os trabalhadores, sob a forma de objetivos específicos e ações quantificáveis;
- Relacionar de forma clara os objetivos estratégicos a indicadores mensuráveis.

- Planear, organizar e alinhar as iniciativas estratégicas de forma integrada;
- Promover o auto desenvolvimento dos diversos setores e próprios intervenientes através do maior conhecimento do impacto do que fazem para o conjunto de toda a empresa;
- Aos trabalhadores perceber como contribuem para os objetivos estratégicos, e melhoria global de toda a empresa;
- O aumento da motivação de todos por definir claramente objetivos e metas;
- A monitorização de toda a organização de forma simples e integrada.

Isso é conseguido tendo em atenção três etapas principais, a descrição da atividade à luz da estratégia, a medição da atividade e da estratégia, e finalmente a utilização destes instrumentos para a gestão da atividade e da estratégia.

A ferramenta assenta num mapa estratégico organizado em quatro perspetivas distintas: a perspetiva financeira, a do cliente, a dos processos, e de aprendizagem e crescimento. É de sublinhar que as quatro perspetivas foram validadas como sendo aplicáveis a uma grande variedade de empresas, tendo no entanto de ser vistas como meros guias e não uma regra fixa. Não existe nenhuma fórmula ou regra matemática que diga que são todas precisas ou suficientes em todos os casos Kaplan e Norton (1996a, p. 34)

Embora existam naturalmente críticos da aplicabilidade e da eficácia desta ferramenta, esta era em 2011, segundo o estudo da *Bain Company*, Rigby (2011) a sexta ferramenta de gestão mais utilizada em todo mundo, atrás de processos como o *Benchmarking* ou o *CRM (Customer relationship management)*, com uma classificação de quatro numa escala de zero a cinco, em termos de satisfação dos utilizadores. Paranjape *et al.* (2006, p. 5) refere que o BSC é o mais popular, menos criticado e mais aplicado modelo de gestão de desempenho. Hepworth (1998) conclui no seu trabalho que não existem dúvidas que o conceito do BSC trouxe uma nova e radical abordagem à gestão de uma empresa. Outra afirmação forte parte de Ittner e Larcker (2001), onde indicam o BSC como um dos maiores desenvolvimentos na gestão da década de 90 do século XX.

1.2. Os Monopólios Naturais, e as Empresas Públicas

Existem diversas indústrias ou setores que são candidatos naturais a monopólios. Os exemplos mais óbvios são o da energia elétrica, as telecomunicações fixas, o gás natural e o abastecimento de água. Porém, nenhum mantém ainda hoje a sua tendência monopolista de forma tão vincada como o abastecimento de água.

Neste sentido, várias questões surgem na sociedade, como o porquê de todos pagarmos o mesmo pela eletricidade, quer vivamos na mais remota aldeia, quer vivamos no maior centro urbano, enquanto que no que diz respeito ao abastecimento de água, saneamento, e resíduos sólidos existam discrepâncias assinaláveis nos preços unitários, consoante o município ou região.

Estas custos tão díspares são muitas vezes atribuídos à ineficiente gestão pública, quer da própria autarquia ou empresa municipal criada para o efeito.

Talvez por isso, temos nos últimos anos assistido neste setor a uma crescente alteração nos modelos de gestão. O setor começou a evoluir dos serviços municipalizados, um serviço totalmente dependente do município, para concessões, empresas públicas com gestão profissional e mais independente do município. Segundo o relatório anual da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR), o RASARP (2012), existem três modelos principais de gestão:

- Gestão direta - tradicionais serviços municipais, municipalizados ou associação de municípios, com 56% de incidência de empresas em baixa (abastecimento aos consumidores finais).
- Delegação – Empresa constituída em parceria com o estado 36% do número de empresas em baixa.
- Concessão – entidade concessionária local (parceria público-privada) com apenas 8% das situações.

É na delegação, nomeadamente nas empresas municipais, que é abrangida a maior fatia da população, já que estas servem essencialmente os grandes centros urbanos, RASARP (2012).

Neste tipo de empresas surgem dificuldades acrescidas à gestão, já que para além da entidade reguladora ter influência na definição de diversos aspetos, e segundo Horváth e Gábor (2001) uma vez que os governos locais são os principais ou detentores da totalidade do capital, estas têm de ser empresas competitivas tendo simultaneamente o papel de dono, decisor, delineador de orçamento e fornecedor de um serviço público vital.

Bianchi e Montemaggiore (2008), defendem que este setor em particular tem limitações e desafios importantes no que respeita à sua gestão. Isto deve-se ao grande número de *stakeholders* a que tem de obedecer, equilibrando os interesses de todos, mantendo sempre o serviço público de natureza essencial como primeiro foco.

É neste contexto que o uso do BSC numa empresa pública tem um grande interesse, já que os desafios não são os de uma empresa comum em que o principal objetivo passa geralmente pela maximização do valor para os acionistas e a perspetiva financeira do BSC tem um peso determinante. Nas empresas de serviços de águas, a perspetiva do cliente é sem dúvida a mais importante.

1.3. Objetivos, Motivações e Relevância do Estudo

Na empresa municipal Águas do Porto, foi recentemente implementado o BSC. Tratando-se de uma empresa municipal que disponibiliza um serviço único aos cidadãos da cidade, é um caso concreto de uma aplicação do BSC num monopólio, com grandes desafios à gestão, e no equilíbrio dos interesses de todos os *stakeholders*.

Em termos gerais a dissertação integrará três objetivos a que corresponderão três fases de trabalho:

Numa **primeira fase**, será analisada a ferramenta implementada. Aqui os objetivos serão apenas comentar a razoabilidade do mapa e matriz estratégico escolhido, descrevendo-o. Para isso é necessário, antes de mais, analisar a estratégia e de que forma esta respeita a visão, missão e os valores chave da empresa.

Na **segunda fase** é pretendido essencialmente perceber de que forma é implementada a metodologia do BSC numa empresa pública com estas características. Esta análise passa essencialmente por estudar como foi e como é comunicada, apresentada, controlada, discutida, difundida a ferramenta do BSC pelos diversos níveis hierárquicos. A grande importância de como é conduzido o processo de implementação do BSC é hoje uma questão central, já que o mapa estratégico pode até ter grande qualidade, mas se os cuidados na sua operacionalização forem poucos, deixando a comunicação e discussão entre os vários intervenientes para segundo plano, não dotando os operacionais das ferramentas necessárias, ou não dando a necessária importância ao processo, os resultados da aplicação do BSC podem estar comprometidos.

Assim, será de todo o interesse perceber como foram mobilizados os diversos níveis de gestão, em que fases participaram, como lhes foram apresentados e comunicados os objetivos e metas. Paralelamente, é necessário compreender como se traduziu a implementação e motivação de todos em torno do projeto de mudança inerente à aplicação do BSC.

Finalmente, e num **terceiro momento**, visto que o BSC já se encontra implementado, será interessante perceber de que forma é reconhecida a mudança trazida, observar como foram integradas nos processos de gestão as possíveis melhorias promovidas pelo BSC, verificar quais as vantagens e qual a utilidade do BSC para esta organização.

A questão a responder é em traços gerais “de que forma a aplicação e o método de implementação do BSC poderá ser determinante para a melhoria dos processos de gestão de uma empresa pública, num setor tão basilar como o abastecimento de água?”

A pertinência deste estudo está essencialmente baseada no interesse de perceber até que ponto esta ferramenta é eficaz no controlo das diversas vertentes de uma empresa, mas também testar e avaliar as condições que garantem e promovem a concretização das suas potencialidades.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Neste capítulo será exposta a metodologia do BSC, começando naturalmente pela sua introdução no início da década de 90 do século XX, acompanhando a evolução promovida não só pelos seus criadores Kaplan e Norton, como outros contributos para o seu desenvolvimento. De seguida serão expostos trabalhos de crítica ao BSC, levantando questões á sua validade prática, à sua eficiência, e à sua real aplicabilidade pelas empresas. Posteriormente, será revista a bibliografia mais específica e que trata o BSC no contexto das empresas públicas, referindo ainda estudos relacionados com as empresas de abastecimento de águas. Por fim, serão apresentados trabalhos mais práticos relacionados com a implementação real do BSC em empresas de diversos países.

2.1. O *Balanced Scorecard*

O projeto original, e em resultado do qual surgiu o artigo Kaplan e Norton (1992), tinha como meta explorar novas formas de gestão de desempenho em empresas cuja fonte principal de valor resulta-se de fatores intangíveis, e não fatores financeiros ou físicos (Kaplan 2012). Esta metodologia permitia ao gestores focar a sua atenção não apenas no desempenho financeiro tinha sido no passado, mas naquilo que eles tinham de melhorar para sustentar o desempenho financeiro no futuro. O BSC dota os gestores dos instrumentos que precisam para navegar para um futuro de sucesso competitivo (Kaplan e Norton 1996a p.2). Isso é conseguido uma vez que o BSC traduz a missão e estratégia da organização para um conjunto de indicadores de desempenho, permitindo acompanhar e medir a evolução da implementação da gestão e estratégia.

O BSC permite às empresas ter os resultados financeiros sob observação enquanto que simultaneamente monitoriza o progresso no crescimento de outras capacidades e de ativos intangíveis indispensáveis para um futuro de crescimento sustentado. (Kaplan e Norton 1996a p.2). Em Kaplan e Norton (1996b p.65) é referido que “existe uma

relação de causa-efeito entre as quatro perspetivas do *balanced scorecard*". Estas relações sugerem que uma melhoria num indicador "*leading*" referente as perspetivas cliente, interna, aprendizagem vai ter impacto num indicador "*lagging*", relativo à perspetiva financeira.

Os gestores utilizam o BSC para conseguir processos críticos de gestão (Kaplan e Norton 1996a p.2).:

1. Clarificar e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e relacionar a estratégia aos objetivos e medidas tomadas;
3. Planear, definir objetivos, e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Desenvolver a estratégia através do *feedback* recebido.

O ponto 1 define o começo do desenvolvimento do BSC por uma equipa de gestão. É onde se discute como traduzir a estratégia para objetivos estratégicos específicos. Definir objetivos financeiros, da perspetiva do cliente, perspetiva interna, e da perspetiva de aprendizagem e crescimento, são desafios importantes e para os quais não existe consenso, embora o resultado final do mapa estratégico ser o reflexo das ideias de todos.

No ponto 2 são transmitidos aos diversos níveis de gestão e hierárquicos os objetivos do BSC. Aqui é fundamental que os diversos departamentos discutam sobre como vão trabalhar em conjunto por em prática a estratégia proposta.

No ponto 3, onde são definidos os objetivos e as metas a atingir. É determinante que os níveis de gestão que não participam na definição destes se revejam neles, por forma a que estes se tornem realistas, atingíveis e motivadores.

Finalmente o ponto 4, permite aos gestores verificar como está a ser implementada a estratégia e com isso receber *feedback* e perceber o que melhorar, podendo até mudar aspetos importantes da estratégia da empresa. Com isso é conseguido uma clarificação da estratégia em todos os níveis da organização

O trabalho prático nas empresas desenvolvido por Kaplan e Norton nos anos seguintes à primeira publicação, levou-os a perceber que o BSC poderia tornar-se a fundação de um

novo sistema de implementação de estratégia e desempenho (Kaplan 2012). Foi nesse campo que Kaplan e Norton se começaram a focar nos trabalhos seguintes..

No primeiro artigo de 1992, o “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*” os autores introduziram a ferramenta como dando relevo a indicadores financeiros e não financeiros, introduziram as quatro perspetivas já referidas, e indicaram que se tratava de uma metodologia que olha para o futuro e não para o passado. Afirmações interessantes e a destacar, “O BSC coloca a estratégia no centro, não o controlo “ (Kaplan e Norton 1992 p.79), e também “ O BSC é como os botões de um cockpit de um avião, da informações complexas aos gestores de forma rápida e simples” (Kaplan e Norton 1992 p.71)

No ano seguinte, no artigo “*Putting the Balanced scorecard to work*” , Kaplan e Norton (1993), defendiam que o BSC não é apenas um exercício de controlo de gestão, mas também uma ferramenta de motivação e de promoção de melhorias em todos os níveis. Sublinharam que o BSC tem maior impacto quando é utilizado para promover um processo de mudança. Finalmente, reafirmaram que os objetivos estratégicos presentes no BSC têm de ser específicos para cada empresa, reflectindo a sua missão, estratégia e cultura.

Em 1996, com o lançamento do livro “*The balanced scorecard: Translating strategy into action*”, o BSC evoluiu de ferramenta de gestão para ferramenta de gestão estratégica. A visão e a estratégia tomaram um espaço de relevo central com esta publicação.

Em 2001, e já com toda a atenção voltada para a estratégia, lançaram o livro “*The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new Bussiness environment*”. São introduzidos conceitos como o de alinhar a estratégia da organização para criar sinergias, traduzir a estratégia para termos operacionais, tornar a estratégia o trabalho de todos a cada dia, e criar mobilização a partir do topo para consolidar a mudança.

Em 2004, no “*Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*” é dada predominância aos mapas estratégicos, já que servem de explicação visual das causas-efeito do que está a funcionar bem ou mal, de uma forma direta e simples, e que

todos na organização conseguem perceber. Defendem que estes mapas ajudam a que todos se envolvam na estratégia.

Dois anos mais tarde, em “*Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*”, Kaplan e Norton (2006), falam do alinhamento de todas as unidades como fonte de criação de valor. Descrevem como o alinhamento da estratégia corporativa e das suas unidades de negócio, das estratégias para os clientes, dos processos internos e de desenvolvimento podem potenciar melhorias nos processos de gestão, e consequentemente no desempenho das empresas.

Em 2008, com o “*The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage.*”, último livro da dupla Kaplan e Norton, fecham o ciclo dos trabalhos anteriores, enfatizando a grande ligação entre a formulação estratégica e as operações do dia-a-dia da empresa. Esta ligação permite que os funcionários, nas suas atividades operacionais comuns, suportem de forma contínua os objetivos estratégicos. Este processo, o “*Execution Premium*”, compreende seis etapas, que forma um ciclo fechado:

- **Desenvolver a estratégia** – todos na gestão da organização deverão ser capazes de dizer qual a estratégia da empresa, qual o negócio em que estão, quais os principais desafios, e saber o que têm de fazer para ajudar a empresa;
- **Traduzir a estratégia** – é preciso traduzir a estratégia em objetivos, medidas, iniciativas, orçamentos, ações;
- **Alinhar a organização** – A organização deverá ser capaz de relacionar a estratégia da empresa como um todo com as estratégias e objetivos de cada negócio, unidade, departamento, ao mesmo tempo que motiva os funcionários a otimizar a execução da estratégia;
- **Planear ações** – as ações do dia-a-dia deverão estar ligadas às ações de longo prazo, focadas nos processos mais importantes para a aplicação da estratégia;
- **Monitorizar e aprender** – monitorizar os desenvolvimentos e resultados da aplicação da estratégia, de forma a perceber o que melhorar, o que está a funcionar, quais as barreiras e quais os desafios a ultrapassar;
- **Testar e adaptar** - é necessário continuamente questionar e testar os fundamentos da estratégia de forma a perceber se a organização tem de facto a

melhor estratégia. Neste ponto são lançadas as fundações para um novo ciclo de desenvolvimento de estratégia.

Mas ainda hoje, e após mais de vinte anos do lançamento desta ferramenta, surgem questões sobre o que realmente é o BSC. Niven (2006) destaca que o BSC tem de ser visto como um conjunto de três elementos fundamentais:

- Sistema de medição e controlo – uma vez que organiza toda a informação dos diferentes objetivos estratégicos e seus indicadores desempenho;
- Sistema de gestão estratégica – já que permite implementar de forma clara a estratégia, alinhando toda a empresa e todos os seus intervenientes com a estratégia e visão;
- Ferramenta de comunicação – é uma forma simples de todos perceberem o que têm de fazer de forma a melhorar a empresa, permitindo a comunicação da estratégia e dos seus objetivos de forma articulada com as metas.

Speckbacher *et al* (2003) faz referência a três tipos de BSC implementados nas empresas. Desde o tipo 1, mais básico, até ao tipo 3 completamente desenvolvido:

- Tipo 1 BSC: ferramenta de controlo de gestão que combina indicadores financeiros com indicadores não financeiros, agrupando objetivos estratégicos em perspetivas;
- Tipo 2 BSC: semelhante ao tipo 1, adicionado da descrição da estratégia da empresa com relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos;
- Tipo 3 BSC: semelhante ao tipo 2, contemplando também implementação estratégica através da definição de objetivos, planos de ação, resultados e incentivos relacionados com o BSC.

Hoque (2014) realizou uma análise aos artigos sobre o BSC publicados, ao longo dos últimos 20 anos, nos jornais mais prestigiados quer de contabilidade, quer de gestão. Nos 114 artigos analisados, Hoque verificou que mais de metade destes, 60, foram publicados entre 2007 e 2011. Quanto aos tópicos tratados pelos jornais de contabilidade, destacam-se com aproximadamente 20% cada, a descrição da sua aplicação na tomada de decisões, a implementação, e a sua difusão. Em contrapartida, pouco é estudado, 0,8%, sobre as relações de causa-efeito tão importantes no BSC. No

que diz respeito ao tipo de empresas estudadas, as do sector privado (por exemplo, bancos, companhias aéreas), e de produção industrial representam aproximadamente 25%. Quanto ao método usado, os casos de estudo tem total destaque com cerca de 30% dos 114 trabalhos.

Nos jornais de gestão, Hoque (2014), constata que os estudos sobre o BSC em geral representam 52% dos 67 trabalhos analisados, enquanto que a implementação representa 20%, no que diz respeito ao tema. No tipo de empresas estudadas não existem diferenças assinaláveis, quando comparados com os jornais de contabilidade.

Malmi (2001), num estudo realizado junto de empresas finlandesas, conclui que o BSC é usado em duas vertentes principais, como ferramenta de informação e como ferramenta de gestão de objetivos, resultando nas duas situações. Neste trabalho verificou ainda que existem cinco razões principais para adotar o BSC numa organização: traduzir a estratégia em ações, gerir programas de qualidade, suportar processos de mudança, influenciados pela modas e pelos processos de outras empresas, e como forma de abandono de processos orçamentais tradicionais.

2.2. Análises críticas ao *Balanced Scorecard*

Sem surpresa, ao longo dos anos, foram surgindo críticas ao BSC. Diversos autores apontaram falhas à metodologia e à sua aplicabilidade no mundo empresarial. Outros sugerem melhorias e adaptações ao BSC.

A autora Hanne Norreklit com o seu artigo publicado em 2000, põe em causa um dos pilares do BSC quando refere não existe relação de causa-efeito entre as diferentes perspetivas da metodologia. Norreklit (2000) considera que, por exemplo, apesar de existir uma covariância considerável entre a lealdade do consumidor e o desempenho financeiro, não é certo que uma melhoria na lealdade do consumidor melhore o desempenho financeiro de longo prazo. A autora conclui mesmo que por isso, o BSC tem pressupostos inválidos. Ainda no mesmo estudo, Norreklit (2000) questiona também como é que o BSC se propõe como ferramenta para melhorar a implementação

da estratégica, se o modelo de controlo é “*top-down*” em termos hierárquicos não estando fundado no verdadeiro ambiente da organização.

Mais tarde, em Norreklit (2003) autora vai mais longe, defendendo que o BSC resulta de uma retórica persuasiva característica de textos de “gurus” da gestão. Recentemente, Norreklit (2012) referiu-se ao BSC como um mito, levando a que Kaplan (2012) sugerisse que a autora acredita que a metodologia funciona bem na prática mas não funciona bem em teoria.

Outra opinião crítica relativamente ao BSC surge de Neely e Bourne (2000), onde os autores sugerem que quando é desenhado o primeiro BSC, as relações entre as diversas perspetivas e objetivos estratégicos podem apenas refletir um entendimento subjetivo da gestão sobre quais os fatores críticos de sucesso para o negócio, e não a estratégia da organização.

Dechow (2012), tem uma abordagem diferente, orientando o seu estudo para como os gestores aplicam o BSC. Descobriu, ao longo de sessões em que ensina o BSC a gestores, que frequentemente estes conseguem reproduzir os mapas e esquemas propostos por Kaplan e Norton, mas raramente conseguem relacionar e perceber como relacionar isso com a perspetiva financeira que melhor conhecem. Outra conclusão que Dechow retira é a de que apesar de o BSC ser a resposta para responder a desafios estratégicos importantes, muitas vezes perdem a visão mais ampla esquecendo outras prioridades e *trade-offs* fundamentais para que a estratégia tenha sucesso.

Dechow (2012) refere também que os BSC desenvolvidos estão repletos de indicadores de desempenho genéricos, tendo os gestores a tendência para não analisar os problemas específicos das suas organizações e procurar indicadores mais adequados à sua realidade. Uma outra afirmação interessante no estudo, e a de que o BSC apenas permite uma visão geral de alguns problemas e responsabilidades, sendo omitido ou estando mesmo ausente qualquer guião sobre como os funcionários podem contribuir realmente para que os objetivos sejam atingidos.

Finalmente, Dechow (2012), demonstra a sua surpresa pelo facto de apenas raramente os gestores começarem a construção do seu BSC pela perspetiva de aprendizagem e crescimento ou dos consumidores até à perspetiva financeira. Relativamente a isso,

Kaplan (2012), faz uma curiosa analogia, defendendo que o normal é mesmo partir da perspetiva financeira, já que em todos os projetos se começa com o destino e só depois se trabalha o percurso até ao primeiro passo. Exemplo disso é o caso de um engenheiro que apenas pensa nas fundações em último (perspetiva da aprendizagem e crescimento), já que para as definir tem de saber que edifício é que estas vão suportar.

Modell (2012), leva o debate do BSC para questões relacionadas com o poder, políticas e interesses nas organizações. Dado que são os gestores de topo que definem estratégias que são a base do BSC, Modell (2012), questiona porque não foram postas em causa em nenhum estudo possíveis agendas pessoais que estes tenham e que podem desviar a utilização do BSC do que realmente interessa para a organização.

Kaplan (2012), desvaloriza esta preocupação de Modell, uma vez que defende que os gestores têm legitimidade para tomar decisões acerca de estratégias. O mesmo poderá não ser verdade se se tratar de uma empresa pública com diversos *stakeholders* em jogo. É isso que Modell sugere também no seu trabalho, ainda que não de forma perfeitamente explícita.

Finalmente Modell (2012) questiona ainda como podem os gestores ser onnipresentes em todo o processo de implementação do BSC sendo simultaneamente politicamente neutrais, referindo que isso é uma visão demasiado simplista de qualquer implementação estratégica.

Mooraj *et al* (1999), refere que poucas serão as empresas que fizeram ou algum dia farão uma análise de custo benefício da aplicação do BSC, e que com isso possam concluir se o BSC é ou não uma ferramenta interessante.

Também no mesmo trabalho, a autora refere o aspeto interessante que a cultura poderá ter no desenvolvimento do BSC na organização. As culturas nacionais, ocupacional, e também a própria cultura da organização terão efeitos no BSC. Ao nível da cultura nacional, diferenças ocorrerão, por exemplo, em termos dos objetivos das organizações, já que para os Europeus a visão é mais abrangente e com todos os *stakeholders* em perspetiva, e nos EUA existe uma cultura mais voltada para o acionista e a maximização do valor para este. No que toca à cultura organizacional, uma organização com poderes centralizados, “*top-down*” deverá ter desafios diferentes na implementação do BSC,

quando comparada com uma organização descentralizada e com vários pontos de tomada de decisão.

Zimmerman (2001), levanta uma questão bastante interessante, criticando a forma como os autores e defensores do BSC e outras ferramentas de gestão assumem sempre, que todos os agentes, desde os gestores que não tiveram participação no desenvolvimento do BSC, aos diretores de serviço/departamento, até ao funcionário do fundo da pirâmide hierárquica, vão adotar com o enorme entusiasmo o BSC apenas porque lhes prometem que este irá maximizar o valor e o funcionamento da empresa.

Hoque (2014) conclui que para muitas organizações é difícil integrar o BSC com outras ferramentas de gestão, já que as empresas têm a tendência para usar demasiados indicadores num painel de gestão, medindo geralmente o que não interessa.

Um problema interessante, que por vezes não é claro para o gestor, é o que é afinal o BSC. Lawrie e Cobbold (2004) referem no seu estudo que a questão mais colocada numa reunião de controlo de gestão é mesmo “o que é um *Balanced Scorecard*?”.

Franco-Santos *et al.* (2007) acrescenta que existe uma falta de consenso entre gestores e investigadores sobre o que constitui um BSC. Soderberg *et al* (2011) refere que a implicação direta deste problema é que a transformação da ferramenta conceptual para algo pratico é desafiante e complicado tanto para gestores como para investigadores.

Tayler (2010) verifica no seu estudo que reconhecer o BSC como uma processo de causa e efeito contínuo entre todos na organização, não é suficiente para diminuir processos de motivação relacionados com o envolvimento no desenvolvimento do BSC. Por outras palavras, os gestores envolvidos no desenvolvimento do BSC, selecionando iniciativas estratégicas, consideram com mais naturalidade estas iniciativas como de sucesso aquando da sua aplicação, enquanto que os que não estão envolvidos se mostram menos otimistas e convencidos das melhorias trazidas pelo BSC, mesmo quando estas medidas lhes são apresentadas como um conjunto de causa e efeito entre toda a organização.

Voelpel *et al* (2006) levanta uma questão bastante curiosa, já que critica o BSC pela possibilidade de este tornar a empresa rígida e sem espaço para a criatividade e a inovação.

2.3. O *Balanced Scorecard* nas empresas públicas

Embora o caso de estudo se trate de uma empresa municipal, totalmente detida pelo setor público, esta apresenta características empresariais que a tornam num tipo híbrido entre uma empresa pública e uma empresa privada, com clara maioria da influência pública pela missão que apresenta. Serão por isso agora enumerados alguns estudos sobre a aplicação do BSC no setor público.

Kaplan publicou em 1999 um texto específico sobre o caso particular da aplicação do BSC numa empresa pública. Em Kaplan (1999) é defendido que apesar do BSC ter sido inicialmente aplicado em empresas privadas com fins lucrativos, o potencial para melhorar a gestão de empresas do setor público é ainda maior. Se nas privadas a perspetiva financeira é um dos objetivos de longo prazo, nas públicas esta é apenas um constrangimento, um fator a ser cumprido. Estas empresas não analisam o seu sucesso pelo seu sucesso financeiro, tendo as questões financeiras de funcionar como uma orientação. O topo do mapa estratégico deverá ser dominado pela perspetiva do consumidor, tendo as restantes perspetivas objetivos com metas de mais curto prazo para que se possa perceber se a empresa está no bom caminho. Kaplan (1999) sugere até que para este tipo de empresas, a perspetiva financeira e do consumidor se fundam numa só.

Moore (2003), num trabalho crítico que visava um ajuste do BSC às empresas públicas, salienta de forma muito clara e objetiva quais as razões que tornam o BSC aparentemente tão apetecível para o setor público:

- Os gestores públicos sempre tiveram problemas em controlar os aspetos financeiros das suas organizações, tendo razões para receber com entusiasmo uma metodologia lançada por um especialista em gestão, em que os indicadores

financeiros perdiam alguma da sua importância. Se Kaplan propunha essa mudança para o setor privado, onde o objetivo é normalmente a criação de valor para os acionistas, no setor público dada a natureza e objetivos diferentes, esse conceito ainda teria mais força. Os resultados sociais que tanto interessam, ou deveriam interessar, aos gestores públicos tinham um novo suporte e validação teórica.

- A ideia de monitorizar não só os resultados como também o estado das relações de causa e efeito entre os vários processos e perspetivas era também algo que deveria agradar aos gestores públicos. Os resultados e objetivos de uma entidade pública são sempre mais ambíguos e difíceis de definir, logo, se se puder dar mais atenção aos processos do que aos resultados financeiros finais, isso torna a gestão mais interessante e talvez mais eficaz. Paralelamente pode até tornar os gestores públicos mais livres de responsabilidades dos resultados futuros das empresas, sendo mais difícil de relacionar maus resultados financeiros a má gestão.
- Finalmente, como o BSC permite quantificar outros aspetos que não apenas os financeiros, poderia com isso ser uma ferramenta muito útil na divulgação de resultados das entidades públicas, melhorando assim a perceção geral destas.

Aidemark, (2001) e Bilkhu-Thompson, (2003) são dois trabalhos que defendem que o BSC, devido à sua natureza multidimensional que retém aspetos não financeiros, tem grande interesse e aplicabilidade no setor público. Lapsley (2004) indica que as práticas de gestão das empresas privadas foram sendo passadas para as empresa públicas.

Northcott (2011) vai mais longe defendendo que face à necessidade de maior transparência exigida na utilização de dinheiros públicos, as empresas públicas voltaram-se para as metodologias das empresas privadas como forma de melhorar a sua performance. Segundo este autor, o fatores de sucesso para a implementação do BSC no setor público são:

- interesse e dedicação da gestão de topo;
- participação dos trabalhadores;

- a importância do enfoque na excelência do desempenho em setores sem competição;
- um BSC simples;
- objetivos e metas claras;
- mecanismos de avaliação de desempenho.

De forma inversa, os fatores determinantes para o insucesso resumem-se a:

- deficientes sistemas de informação;
- baixo interesse dos gestores de topo na implementação do BSC;
- falta de tempo;
- baixa ligação de sucesso a recompensas;
- resistência para a mudança.

Estes fatores poderão ser pouco específicos e até ambíguos, já que podem igualmente ser também aplicados ao setor privado.

No mesmo estudo, Northcott destaca que apesar da aparente sintonia entre o BSC e a gestão de empresas públicas, pouco se tem estudado nesse sentido. Paralelamente, Northcott (2011) conclui que existem ainda baixas taxas de aplicação do BSC no setor público.

Niven (2006) no seu livro direcionado para aplicação do BSC em estruturas governamentais e sem fins lucrativos, refere que num estudo levado a cabo pela Sloan Foundation, 70% dos inquiridos respondeu que a sua estrutura governamental /entidade pública estava melhor depois de aplicado o BSC.

Pidd (2005) salienta no seu estudo que várias formas do BSC foram introduzidas no setor público do Reino Unido, contudo frisa que o uso do BSC no setor público é mais complicado que no privado, já que é raro existir um único indicador de sucesso, como a já falada criação de valor para o acionista no caso dos privados.

Greatbanks e Tapp (2007), estudaram o impacto da implementação do BSC no setor público através da análise num município na Nova Zelândia. Algumas das conclusões interessantes retiradas são a de que o BSC melhora a apreciação e motivação dos trabalhadores relativamente às suas funções, ajudando-os também a focarem-se nas

medidas de desempenho que cada um pode ter para suportar a estratégia organizacional. Este aspeto do conhecimento do papel de cada um na organização parece ter uma influência bastante positiva na obtenção dos objetivos estratégicos.

2.4. *Balanced Scorecard* nas empresas do setor das águas

Em grande parte dos estudos consultados, as referências à aplicação do BSC no setor público surgiram relacionadas com a saúde, tendo a gestão hospitalar total destaque. Neste ponto serão descritos alguns trabalhos que relacionam o BSC e as empresas do setor das águas, ainda que a literatura neste campo seja bastante reduzida, e as referências a empresas deste tipo que utilizaram o BSC seja escassa.

A título de exemplo, a Veolia, empresa francesa com presença em todo mundo que se dedica à gestão de águas, gestão de resíduos, energia e transportes, aplicou o BSC no seu negócio de gestão de água no Japão, Estados Unidos da América e Canada com sucesso. Na publicação do Balanced Scorecard Institute (2009) é descrita de forma breve como foi implementado o BSC, tendo como preocupação central, o desenvolvimento de ferramentas que permitissem aos funcionários entender de forma simples como era traduzida a estratégia da empresa para algo palpável e exequível, e para a qual eles pudessem contribuir. Os principais objetivos eram melhorar o desempenho organizacional, destruir barreiras entre unidades de negócio e departamentos, aumentar a motivação para a estratégia e resultados, melhorar a utilização de recursos e tempo, e ajudar todos na empresa a perceber e a reagir melhor às necessidades dos consumidores.

Também num trabalho realizado nos Estado Unidos da América, em que são analisados os sistemas de gestão destas 8 empresas de abastecimento de água e saneamento, EPA (2005) é referida a utilização do BSC em três destas empresas.

Um estudo que relaciona o BSC com empresas de águas é o Franceschini e Turina (2011). Este trabalho propõe-se a desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho críticos para monitorizar o serviço prestado pelas empresas de

abastecimento e saneamento de águas. Os autores basearam-se numa região italiana, Piemonte, onde cada empresa local e regional tinha o seu próprio sistema de controlo e sobre os quais era difícil fazer comparações e possíveis sugestões de melhoria. Assim, desenvolveram uma metodologia para aplicação de um painel de gestão para estas empresas, argumentando que dada a natureza monopolista deste setor, e a existência de reguladores, este tipo de painéis de gestão comuns a todas as empresas traz vantagens na melhoria contínua de todas como um todo.

Ao contrário de Itália em que existem autoridades regionais, em Portugal, a ERSAR, e por exemplo a OFWAT (*Water Services Regulation Authority of England and Wales*) em Inglaterra e País de Gales, são entidades reguladoras nacionais que fazem relatórios anuais sobre as empresas sob a sua alçada de regulador, comparando-as segundo um grande conjunto de indicadores, nomeadamente financeiros, ambientais e de satisfação do cliente. Ainda nesta questão dos indicadores, a IWA (*International Water Association*), publicou dois trabalhos, Matos *et al.* (2003) e Alegre *et al.* (2006) em que são definidos seis grandes grupos de indicadores para monitorizar este setor: recursos hídricos, recursos humanos, infraestruturas, questões operacionais, qualidade de serviço, aspetos económicos e financeiros.

Bianchi *et al* (2008), desenvolveram um estudo tendo em vista demonstrar resultados empíricos das vantagens da articulação do BSC com a metodologia *System Dynamics*, na análise de causa-efeito entre as principais variáveis de empresas. Para isso realizaram um caso de estudo numa empresa municipal de água na cidade de Palermo.

No trabalho de Rocha Fernandes *et al* (2005) é feita uma análise tendo por base o BSC, sobre quais os recursos que levam as empresas ao bom desempenho. Para isso foram realizadas entrevistas, recolhidos dados da empresa, e feitas análises para encontrar relações entre fatores e recursos nas diferentes perspetivas do BSC. Este trabalho foi aplicado a uma empresa de abastecimento e saneamento de água no estado do Paraná, com uma dimensão considerável (em 2002 o turnover foi de 310 Milhões de Dólares, e tinha 4000 funcionários). A empresa estava organizada em dois níveis, a holding e as unidades de negócio. O seu sistema de gestão era baseado no BSC. Um resultado surpreendente foi a de que a competência dos funcionários, quando avaliados pelo sistema de avaliação da empresa, não apresentava relação positiva com o desempenho

da empresa. Poderia ser retirado disso que o desenvolvimento pessoal não conta nesta empresa, contudo os autores referem que podendo os funcionários ser competentes, essa qualidade só passará para a empresa se estes estiverem bem coordenados com a estratégia. Outro resultado interessante, e esperado, foi a de que a satisfação dos funcionários tem impactos significativos nos processos internos, nos objetivos financeiros e na satisfação dos clientes.

Em Tebbutt *et al* (2003) é discutida a aplicabilidade do BSC como ferramenta de tomada de decisão em investimentos no setor das águas em Inglaterra e País de Gales. Este trabalho resultou de críticas efetuadas a técnicas convencionais como o VAL (valor atual líquido) a TIR (taxa interna de retorno) ou a avaliação de opções reais, para este setor. Assim os autores, defendem alguns ajustes no BSC, exemplificando como na prática se poderá utilizar o BSC para este efeito.

2.5. Implementação do *Balanced Scorecard*

Pretende-se neste ponto rever literatura que analisou casos concretos de implementação, sejam estes a empresas específicas, ou de estudos relativos à implementação em países ou setores, onde foram encontrados dados interessantes sobre a perceção dos utilizadores e gestores acerca do BSC.

Speckbacher *et al* (2003), desenvolveu um estudo baseado nos três tipos de BSC já referidos anteriormente, em que entrevistou a gestão das mais importantes empresas cotadas na Alemanha, Áustria e Suíça sobre as suas impressões acerca da implementação do BSC. Neste estudo contou com respostas de 174 empresas. Foi possível perceber que o primeiro contacto destas empresas com o BSC surgiu entre 1996 e 1999, havendo um caso curioso de implementação no ano de 1993. Do total das empresas, um quarto não teve contacto com o BSC, e apenas 39% implementou o BSC, seja numa forma embrionária ou em toda a empresa. Destas apenas 42 prosseguiram com o questionário de forma completa. Assim, da amostra de 42 empresas, surpreendentemente cerca de metade não considerou a perspetiva do crescimento e desenvolvimento, tendo destas apenas sete criado perspetiva próprias, como

“funcionários”, “fornecedores” ou “ambiente”. Outro dado interessante é do de que todas consideraram objetivos estratégicos e/ou medidas estratégicas, mas apenas metade atingiu a fase das relações causa-efeito, apesar de ser uma das principais características do BSC. Relativamente a incentivos, em 71% dos casos foi criado um sistema direto ou indireto de premiar resultados. Relativamente ao tipo de BSC, 21 das empresas, ou seja, 50%, ficam-se pelo tipo 1, 9 pelo tipo 2, e 12 pelo tipo 3. Por outras palavras, apenas 7% do total das empresas que respondeu ao questionário utiliza a totalidade das funcionalidades do BSC. Neste estudo foi também verificado que empresas de maior dimensão têm mais tendência para usar o BSC, visto que a média do número trabalhadores das 42 que o usam é de 70 000, enquanto que das que não usam é de 17 000.

Também Hoque e James (2000), verificaram que existe uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a utilização do BSC quando questionaram 66 empresas australianas. Quanto aos benefícios do BSC para os gestores destas empresas, destacam-se a melhoria do alinhamento das ações executadas com a estratégia da empresa, a melhoria dos resultados de longo prazo da empresa, a consideração por indicadores não financeiros. Talvez surpreendentemente para os autores, foi o baixo número de respostas que contemplassem melhorias como o investimento em intangíveis, ou a melhor consideração pelos *stakeholders*.

Ahn (2001) conduziu um estudo de análise da implementação do BSC numa empresa Suíça de grande dimensão, a ABB. Do seu acompanhamento destacou problemas de dois tipos, os associados ao desenvolvimento da ferramenta, e os associados à sua utilização. Sobre os primeiros, refere que existem poucas recomendações relativas à elaboração concreta do BSC, nomeadamente no que diz respeito à formação e ligação entre objetivos estratégicos e aos indicadores mais adequados. A sugestão em Kaplan e Norton (1996) de votação para definir os principais objetivos estratégicos não recebe deste autor nem da sua experiência na ABB uma boa aceitação. Outro problema levantado é a existência de demasiadas ligações causa-efeito que a gestão quis colocar. A questão da definição de medidas a adotar é também problemática, dada a complexidade da empresa. Ainda sobre este estudo, surgiram naturalmente dificuldades com a utilização do BSC. O autor destaca questões de registo de dados, monitorização,

tempo e recursos despendidos. A aceitação das medidas pelos trabalhadores também não foi imediata, já que outro tipo de medidas estavam já também em implementação.

Relativamente à problemática da falta de tempo e recursos, também Kasurinen (2002) relatou que muitos dos intervenientes não estão dispostos a despende a quantidade certa de recursos e tempo na implementação do BSC, resultando isso numa fraca eficiência de todo o processo.

Molina *et al* (2014) conduziram um estudo com o intuito de perceber se a implementação do BSC melhora efetivamente o desempenho organizacional. Para isso recolheu dados de cerca de 400 empresas em 2009 e 2010. Das principais conclusões destacam-se a melhoria do empenho, compromisso e entrega dos trabalhadores, melhoria do clima organizacional, aumento da satisfação e dedicação no trabalho.

Adicionalmente Garengo e Biazzo (2012) num estudo para pequenas e médias empresas concluem que as expectativas dos funcionários relativamente à empresa onde trabalham são aumentadas quando um processo de BSC está a ser implementado.

Ainda sobre o tema da motivação, em Kaplan e Norton (1996a), é referido que questionar os funcionários sobre o seu próprio desempenho e na relação deste com a estratégia global da empresa, ajuda a que estes se envolvam mais na organização e participem com mais motivação na implementação do BSC e da estratégia da empresa.

Braam e Nijssen (2004), conduziram um estudo, para empresas holandesas, em que sugerem dois tipos de aplicações do BSC, o orientado para resultados e o orientado para a estratégia. As conclusões foram claras, e sugeriram que um BSC orientado para a estratégia influencia positivamente o desempenho da empresa. Isto se o conjunto de indicadores financeiros e não financeiros derem aos gestores informações de como otimizar a estratégia da empresa e de como melhorar o seu desempenho e posição estratégica. Contrariamente, quando o BSC é usado como mecanismo de medição/controlo, os efeitos são negativos para o desempenho. Isso acontece especialmente quando o gestor vê o BSC como um fim e não como um meio. Outro aspeto para este efeito negativo é o de que o BSC pode tornar-se uma ferramenta demasiado burocrática, focando-se em detalhes e não na visão estratégica geral da empresa.

de Geuser *et al* (2009) focaram o seu estudo em duas questões principais, o “BSC adiciona valor às empresas?” e “se sim, como contribui para o desempenho organizacional?”. Para isso recolheram dados de 76 entidades, tendo com isso concluído quatro aspetos interessantes: o BSC melhora a integração da gestão nos processos das empresas e dá poder aos trabalhadores; existe uma melhor tradução da estratégia para questões práticas e operacionais quando o BSC é usado; o processo estratégico torna-se contínuo; existe um melhor alinhamento entre os diversos processos, serviços, departamentos de uma organização.

Malina e Selto (2001), em que são desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas a pessoas diretamente envolvidas no desenvolvimento e implementação do BSC, foi concluído que o BSC é efetivo no desenvolvimento, comunicação e implementação da estratégia. É também verificada relação concreta entre o controlo de gestão, a motivação, o alinhamento estratégico e os benefícios do BSC.

Finalmente dois estudos pelos mesmos autores, Madsen e Stenheim (2014a) que analisa com base num estudo na Escandinávia os problemas associados à implementação do BSC, e o Madsen e Stenheim (2014b) que salienta os benefícios inerentes à implementação do BSC.

No Madsen e Stenheim (2014a) os autores encontraram problemas de quatro tipos na implementação do BSC: conceptuais, técnicos, sociais, e políticos. Os conceptuais referem-se à forma como o conceito do BSC é interpretado e entendido pelos gestores e restantes membros da organização. Os técnicos estão relacionados essencialmente com a forma de recolher dados, ou a utilização de softwares relacionados com o BSC. Os sociais referem-se à incompatibilidades ao nível da cultura, falta de participação, e falta de empenho e compromisso para levar o processo de BSC ao sucesso. Finalmente os problemas políticos dizem respeito a tempo e recursos insuficientes, falta de continuidade no processo, resistência por parte de departamentos da organização, e rivalidades entre diferentes técnicos (gestores *vs* engenheiros ou engenheiros *vs* financeiros). Estas dificuldades, segundo Madsen e Stenheim (2014a) levam a que recorrentemente as empresas utilizem o BSC apenas como meio de medição de desempenho e não como meio de implementação estratégica. Outra dificuldade notada foi a de traduzir os conceitos para que estes se ajustem à sua organização específica,

cultura e estratégia. Os autores referem que os aspetos fundamentais para o sucesso retirados do estudo estão na correta análise do tempo e recursos que irá ser necessário, no empenho total dos gestores de topo, e a necessidade de ter alguém responsável pelo BSC que mantenha o interesse de todos sempre em níveis elevados.

Com base no mesmo estudo desenvolvido na Escandinávia, formado por 61 entrevistas a consultores e utilizadores do BSC nas suas empresas, Madsen e Stenheim (2014b) detetaram alguns aspetos sobre benefícios da implementação do BSC. Quanto aos consultores, dividiram as vantagens em três grupos: balanço entre interesses de *stakeholders* e *shareholders*, compatibilidade com a cultura escandinava, comunicação e visualização interna. Relativamente ao balanço entre interesses dos *stakeholders* e dos *shareholders*, concluíram que o BSC aparentemente promove um maior interesse pelos *stakeholders*, uma vez que alarga os objetivos da empresa.

Também perceberam que o BSC promove uma visão de mais longo prazo para a empresa. A cultura escandinava parece resultar bem com o BSC, uma vez que o “*Balanced*” parece integrar bem toda a cultura de dar a palavra às diferentes perspetivas, e diferentes *stakeholders* como trabalhadores e sindicatos.

Finalmente, também recolheram dados que os levaram a concluir que o BSC facilita a comunicação dentro da empresa, já que todos ficam a falar a mesma “língua”, facilitando discussões entre departamentos e interpretações da estratégia. Os utilizadores mencionaram também diversas vantagens da implementação do BSC, sendo de salientar a questão da melhoria da comunicação de forma semelhante aos consultores, a melhoria da perceção dos objetivos da empresa, a maior facilidade com que os gestores podem tomar decisões e definir prioridades, e o efeito motivacional em toda a organização.

Os autores referem contudo, que existem limitações aos resultados, uma vez que tanto consultores como utilizadores do BSC, tendem a ser demasiado entusiastas, e a responder aquilo que eles pensam que os investigadores querem ouvir.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

O setor dos serviços de águas é transversal a toda a economia, constituindo-se num serviço público estrutural e fundamental para a sociedade de qualquer país. Não é possível um país desenvolver-se sem uma fiável e completa rede de abastecimento de águas e de saneamento de águas residuais. Como prova da sua transversalidade e abrangência, interagem aqui numerosos agentes, o regulador ERSAR, a administração central, os municípios ou associações destes, empresas públicas, empresas municipais, empresas privadas concessionárias, empresas prestadoras de serviços, e até noutro nível os laboratórios, empresas de construção e projeto. Adicionalmente, as entidades gestoras dos serviços de águas em Portugal Continental com modelo de gestão empresarial (excluindo-se aqui volume de negócios da totalidade das entidades em gestão direta) apresentaram, em 2011, um volume de negócios de 1087 milhões de euros (RASARP 2012).

A empresa municipal Águas do Porto, fundada em 2006, como evolução dos Serviços municipalizados de águas e saneamento (SMAS), tem o seu capital totalmente detido pela Câmara municipal do Porto. Tem como objeto social, a gestão integrada e sustentável de todo o ciclo urbano da água no Município do Porto (Rel. Contas 2013), nomeadamente:

- Distribuição de água;
- Drenagem de águas residuais;
- Tratamento de águas residuais;
- Drenagem de águas pluviais;
- Gestão das praias;
- Reabilitação das ribeiras.

Sendo uma das maiores empresas portuguesas do setor, com cerca de 150 mil clientes, a Águas do Porto, EM, tem como visão “Ser uma empresa de água de referência a nível nacional e internacional” (Rel. Contas 2013).

Como principais objetivos tem:

- Fornecer água de qualidade sempre, e em todos os locais de consumo;
- Reduzir drasticamente perdas de água;
- Ligar todos os prédios à rede de saneamento;
- Tratar todos os esgotos, e sempre que possível reutilizá-los;
- Tornar todas as praias do Porto, Praias com Bandeira Azul.

A Missão passa por “Garantir a gestão completa e eficaz do ciclo urbano da água, criando valor económico e social, focada no cliente, desenvolvendo boas práticas ambientais, de gestão, e de motivação interna” (Rel. Contas 2014).

A estrutura hierárquica das Águas do Porto, EM agrupa duas áreas operacionais (Direção técnica e Direção Administrativa e Financeira) e sete áreas de suporte (por exemplo laboratório, serviços jurídicos). A figura 1 representa o organograma da empresa.

A Águas do Porto tinha no ano da sua formação, 2006, uma tarefa desafiante pela frente. Dos 37,5 milhões de metros cúbicos de água que emita à rede, apenas 17,9 milhões eram faturados, ou seja, existia uma taxa de perdas (água não faturada) de 52.4%. (Rel. Contas 2007). No final de 2007 o comprimento da rede era de 753 km de condutas e cerca de 1000km de ramais de ligação. No ano seguinte, e quase sem investimento, a taxa de perdas baixou para 39.7%. Hoje, este valor está em 23.5%. Outros dados interessantes que mostram uma evolução não só da empresa como da sociedade, é o de hoje a Águas do Porto, EM adquirir 21,5 milhões (Rel. Contas 2013) de metros cúbicos de água, face aos 37,5 que adquiria à águas Douro e Paiva em 2007, e de vender 16.5 milhões, face aos 17,9 milhões de metros cúbicos de 2007.

No último Relatório de contas a Águas do Porto, EM apresentava um volume de negócios de 37,5 M€ (descida de 1,96% face ao ano anterior), e EBITDA de 11,4 M€ (subida de 10,9% face ao ano anterior), resultado operacional de 3,96 M€ (subida de 51% face ao ano anterior) e um resultado líquido de 3,6 M€ (subida de 69,8% relativamente ao ano anterior).

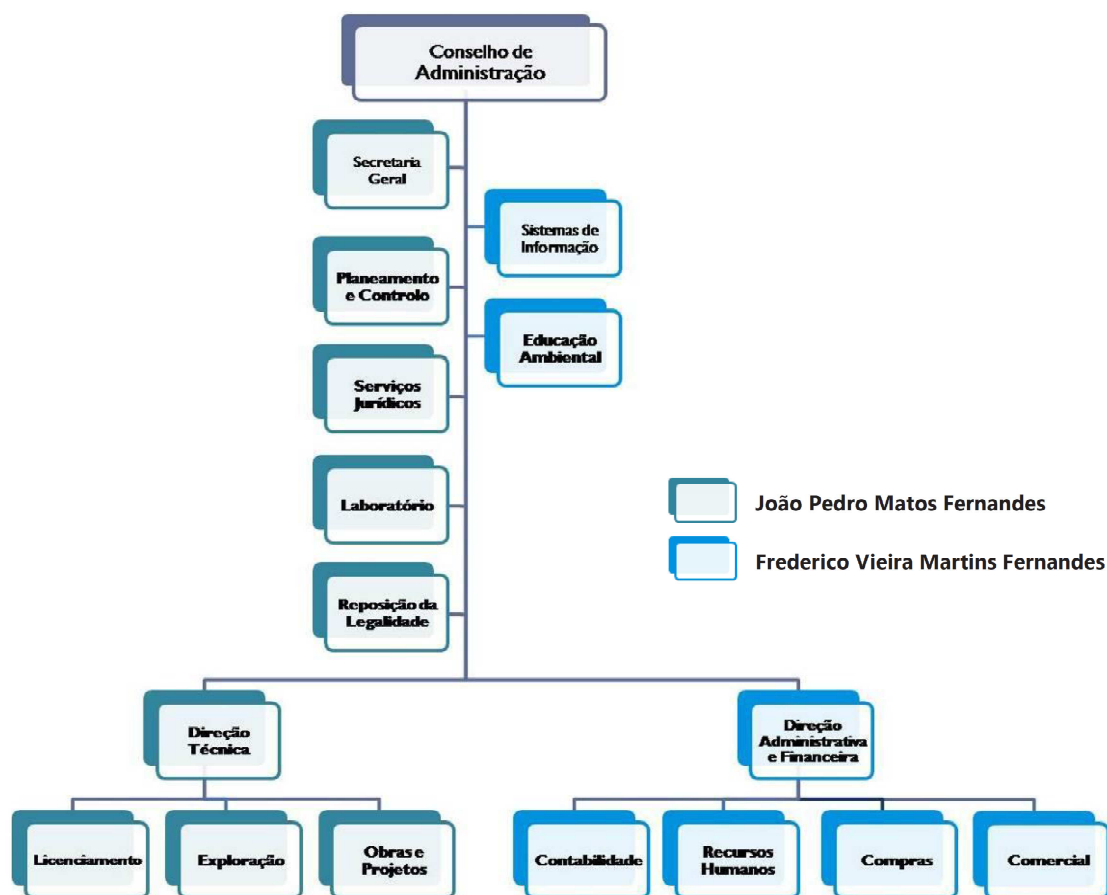


Figura 1 – organograma da águas do Porto, EM (Rel. Contas 2013).

Se compararmos estes indicadores com as empresas do setor também de natureza empresarial constatamos que a Águas do Porto possui resultados bastante positivos. No RASARP (2012), com dados relativos ao final de 2011, e no universo das entidades gestoras de natureza empresarial, a Águas do Porto apresentava um nível de investimento acumulado de 193M€, apenas superado pela águas de Gaia (260,1 M€), e num setor com média de 44M€. Já no indicador da dívida, e com média de 13,7 M€ para o conjunto das empresas, a águas do Porto apresentava valores de apenas 1,9 M€ (Águas de Gaia e de Gondomar acima dos 60M€). Em volume de negócios, e para o ano de 2011, apresentava 39.1 M€, apenas superado pelas águas de Gaia com 54,4M€, num setor com média de 10,9M€. No resultado líquido (28M€ em 2011) apenas é superada pela AGere (águas efluentes e resíduos de Braga EM). Tendo por base os valores

descritos, poderemos concluir do bom desempenho da Águas do Porto, EM., estando sempre bem colocada em todos os indicadores mencionados.

Finalmente, e no que toca a tarifários, a Águas do Porto, EM apresenta-se com valores próximos da média dos municípios vizinhos, como poderá ser constatado pela análise do quadro 1 com os custos totais anuais para o cliente em três níveis de consumo 60, 120, 180 m³/ano (dados RASARP 2012).

	60m ³ /ano	120m ³ /ano	180m ³ /ano
PORTO	106.54 €	190.35 €	274.17 €
MATOSINHOS	91.26 €	159.00 €	226.74 €
MAIA	115.68 €	199.68 €	283.68 €
VILA NOVA DE GAIA	149.40 €	250.20 €	430.20 €

Quadro 1 – tarifários de quatro concelhos do grande Porto (RASARP 2012).

4. METODOLOGIA

Como foi brevemente referido no capítulo introdutório, a dissertação terá três etapas principais de estudo:

1. Descrição da ferramenta BSC construída para a Águas do Porto, EM;
2. Análise dos processos utilizados na construção, operacionalização e implementação do BSC;
3. Análise das vantagens e utilidade retiradas – pós implementação do BSC.

Inicialmente, e de forma sucinta, irá ser analisado o BSC implementado na Águas do Porto, EM, comentando sobre a sua correspondência com a visão e a missão publicadas em relatório de contas.

Para o segundo ponto, “Análise dos processos utilizados na construção, operacionalização e implementação do BSC”, e fundamental parte deste trabalho, será analisado todo o processo de implementação do BSC, ou seja, serão analisados os cuidados na construção, operacionalização e comunicação desta ferramenta. Esta análise terá por base entrevistas semi-estruturadas a pessoas chave na sua concretização, desde membros do conselho de administração, aos diretores de cada um dos departamentos referidos no capítulo anterior, chefias intermédias, e também obviamente aos principais responsáveis pelo projeto do BSC na Águas do Porto, EM. Estas entrevistas caracterizadas por um guião previamente definido, servindo de orientação para a entrevista, procurarão que todos respondam as mesmas questões, não deixando também de parte a possibilidade de questões específicas para elementos chave no processo, ou questões que surjam com o natural seguimento das conversas.

Por fim será também avaliado qual o impacto que a execução de todo o processo inerente ao BSC está a ter na organização, desde as potenciais vantagens por este trazidas, à utilidade que estas têm na persecução dos objetivos da empresa, e também nos novos hábitos e mecanismos de gestão trazidos pelo BSC e já integrados no normal funcionamento da empresa.

A metodologia nestas etapas (2 e 3) do trabalho, tanto na elaboração das entrevistas como no tratamento dos dados recolhidos terá como base teórica, naturalmente os mais recentes trabalhos de Kaplan e Norton, as diversas publicações já referidas, mas também, outros textos e documentação de Kaplan e Norton (2010), que se debruçam sobre como liderar e implementar o processo do BSC.

Nestes textos, Kaplan e Norton (2010) é feita uma abordagem que incorpora três passos principais na implementação da estratégia através do processo de mudança inerente ao BSC, e que se enquadra nos objetivos propostos:

- “*Unfreeze*”
- “*Change*”
- “*Sustain*”

Em Kaplan e Norton (2010), é definido o **primeiro passo, “*unfreeze*”** como sendo fase de mobilização em que são delineadas juntamente com o mapa estratégico a missão, os valores e a visão. É ainda nesta fase que é alinhada toda a execução entre os membros da equipa de gestão, tendo como chave do sucesso o consenso e o empenho de todos.

O **segundo passo, o “*change*”** diz respeito à comunicação dos processos e do BSC tendo por base a visão e a estratégia definida. Devem ser comunicados os “*why?*” e os “*why not?*”, de diversas formas e por vários canais. A gestão tem de se mostrar ativa e motivada de forma a que a mensagem passe e se difunda com a força e energia necessárias. É implementada toda a ferramenta nos processos da empresa através de todos os recursos disponíveis. Para isso tem de se dar poder às equipas e às pessoas, discutir a estratégia com estas, ajudando-as a perceber como poderão contribuir para todo o processo. São explicadas a todos as razões para esta mudança na gestão e para a implementação do BSC. Os autores referem ainda que existe nesta fase a necessidade da celebração das vitórias de curto prazo, como elementos motivadores e impulsionadores do processo. Estas conquistas mostram que progressos podem ser realmente conseguidos, levando pequenas vitórias de curto prazo a grandes conquistas de longo prazo.

O **terceiro passo, o “*sustain*”**, diz respeito à forma como as mudanças trazidas são integradas nos processos do dia-a-dia da empresa. É aqui que se enquadra também a

terceira parte deste estudo. Não é pretendido que o BSC se torne algo paralelo ao processo da empresa, o que tem de ser conseguido é a integração deste, de forma a que se torne parte indiscutível e natural de todo o processo de gestão. Nesta terceira fase é ainda necessário reconhecer os benefícios trazidos, para que toda a equipa continue empenhada, motivada, e consciente de que tudo valeu a pena e se refletiu nos resultados. Sendo todo este processo é contínuo, reuniões sobre a implementação estratégica, e sobre a própria estratégia têm de continuar a ocorrer, de forma a que a implementação do BSC não seja algo finito, mas antes algo ininterrupto e em constante evolução e melhoria.

Será portanto preocupação central deste trabalho, avaliar de que forma e em que medida foram seguidas e respeitadas as principais práticas e recomendações na Águas do Porto, EM, e também analisar as dificuldades e obstáculos sentidas, pelos gestores e responsáveis pelo projeto BSC, na sua aplicação.

5. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES

5.1. Motivações e Objetivos

A alteração da estratégia da empresa trouxe um novo enfoque no cliente, com isso surgiu a necessidade de dar um novo impulso à empresa. Se antes já se tinha conseguido melhorias extraordinárias ao nível da redução de perdas no sistema e na introdução de praias com bandeira azul na cidade, a nova administração decidiu não só continuar o trabalho deixado como também melhorá-lo e fazê-lo evoluir em outros aspetos da empresa como um todo.

Com muito bons resultados financeiros, e com a rede a evoluir para patamares elevados de eficiência, a melhoria da Águas do Porto e do serviço público que presta teria que passar por outros departamentos e metodologias. Apesar da saúde financeira da empresa, não podendo nunca ser esquecido que o regime de monopólio não é condição suficiente para que isso aconteça, uma das principais lacunas verificadas pela administração era algum défice de envolvimento de todos em torno da empresa. Não obstante ser uma empresa que presta um serviço público em monopólio, era pretendida uma mudança de paradigma, o enfoque no cliente, sendo agora este o centro das atenções. Paralelamente, existia uma grande vontade de reconhecimento da empresa como um exemplo a seguir pelas suas semelhantes.

A Águas do Porto, EM é hoje mais do que um simples serviço municipal de abastecimento de água. Tem a seu cargo as diversas vertentes do ciclo da água e pretende ser vista como um exemplo a nível nacional e até internacional para empresas deste sector.

Fazer a transição de uma empresa que evoluiu do serviço municipalizado, para uma empresa moderna e com várias vertentes apresenta desafios só por si, mas a Águas do Porto, EM, apresenta ainda características que poderão acrescentar desafios acrescidos à equipa gestão.

Desde logo, a estrutura etária e de antiguidade da empresa. O trabalhador-tipo da empresa em 2014 era do sexo masculino, com 45 anos de idade, com contrato por tempo indeterminado, e com 19 anos de antiguidade e habilitações literárias de ensino básico (rel. contas 2014) . Trata-se de uma empresa com cerca de 25% de trabalhadores com idade superior a 55 anos. e com cerca de 30% dos trabalhadores com antiguidade entre os 25 e 29 anos. Existia pois, naturalmente, a necessidade de um novo impulso para que o envolvimento de todos, e que os níveis motivacionais subissem, apesar dos já positivos resultados alcançados nos últimos anos.

Paralelamente, tendo em vista o alinhamento do planeamento estratégico, definido pela nova administração, com as ações operacionais, era necessário desenvolver um guião, um mapa estratégico, que representasse as linhas de orientação da estratégia.

A administração em conjunto com o departamento de planeamento e controlo, elaborou um primeiro mapa estratégico. Este mapa serviu de primeiro impulso e de gerador de discussão sobre quais os reais objetivos estratégicos e por consequência, quais os indicadores que melhor poderiam ilustrar esses objetivos.

A implementação do BSC tinha a ambição de levar a empresa para outro nível, renovar o envolvimento e motivação de todos, não permitindo que se vivesse apenas dos sucessos passados, mas que se olhasse o futuro ainda com mais ambição, já que para entrar na elite internacional de empresas do sector, muito ainda tem de ser melhorado.

A introdução desta ferramenta foi um dos passos de algo maior, que virá com a definição de um grande plano estratégico, incluindo planos diretores das diversas vertentes (abastecimento, saneamento, entre outros) bem como, por exemplo, um plano de gestão de ativos.

5.2.Mapa estratégico

O mapa estratégico desenvolvido pela Águas do Porto, EM (ver anexo 1) apresenta as quatro perspetivas habituais do BSC, combinadas com orientações estratégicas

representadas com escala de cores. Isto é, cada objetivo estratégico está associado a uma perspetiva (p.e. perspetiva "clientes") e uma cor ou conjunto de cores consoante se associa a uma ou mais orientação estratégica. (p.e. "sustentabilidade ambiental e social"). Este mapa, em vigor desde abril de 2014, e com alguns ajustes desde então, associado à matriz estratégica, corresponde à representação dos principais indicadores de gestão e das suas metas, permitindo, periodicamente, que os responsáveis diretos de cada um dos indicadores, prestem contas do seu cumprimento e evolução, bem como as ações previstas para os atingir ou mitigar possíveis desvios às metas definidas. Inicialmente foram definidos 65 indicadores, estando atualmente reduzidos a 60, número ainda bastante considerável dada a dimensão e o negócio da empresa, cuja avaliação é feita em reuniões de periodicidade mensal, com indicadores mensais, trimestrais.

Cada um dos objetivos estratégicos está associado a um ou mais indicadores, ou a um ou mais projetos. Em alguns casos, o mesmo objetivo estratégico está associado tanto a indicadores como a projetos. Estes projetos que funcionam em paralelo com a matriz estratégica dos indicadores, tendo a sua própria matriz. Nos pontos seguintes serão detalhadas as matrizes de indicadores e de projetos.

Dada a natureza monopolista da empresa, seria natural uma maior prevalência de objetivos estratégicos relacionados com a eficiência de processos, e neste tipo de serviços, a eficiência e fiabilidade das redes que possui. Na realidade, e atendendo ao mapa estratégico, isso não é notório, uma vez que a vertente ambiental, a satisfação dos clientes, e a excelência procurada ao nível do reconhecimento público nacional e internacional da empresa têm o maior destaque neste mapa. É com isto mais uma vez verificado, que a Águas do Porto, EM é hoje mais do que uma empresa que fornece água aos habitantes do Porto, tendo em grande destaque preocupações ambientais com as ribeiras e praias da cidade, sensibilização dos habitantes para as questões ambientais, preocupação com as tarifas praticadas, e intenção de criar notoriedade e valor para a cidade que serve.

Pode ainda com isso ser constatado que existe uma plena correspondência entre aquilo que é a visão e missão da empresa, com o pesos relativos no mapa estratégico de cada uma das perspetivas e dos seus objetivos.

5.3. Matriz Estratégica - Indicadores

A matriz estratégica dos indicadores chave é um documento elaborado mensalmente pelo departamento de planeamento e controlo, tendo por base os dados recebidos por cada um dos responsáveis de cada um dos atuais 60 indicadores (ver anexo 2). Este documento é apresentado e discutido em reunião mensal com os responsáveis da empresa, junto da administração. São discutidos os desvios e possíveis medidas de correção de desvios, e também justificados os valores exceccionalmente bons, bem como estratégias futuras.

Nesta matriz é identificado para cada indicador, a sua frequência, unidade de controlo e o responsável pelo resultado. São inseridos os valores correspondentes ao mês corrente, tendo ainda informações sobre as metas e sobre os valores históricos, quer acumulados, quer mensais ou trimestrais consoante o indicador. Existe um código de cores para uma melhor leitura dos valores. Desde o vermelho (mau resultado), até ao azul (excelente resultado), passando pelos intermédios amarelo e verde.

As metas definidas têm uma importância muito elevada nos resultados encontrados, uma vez que se forem pouco ambiciosas, facilmente se encontram muitos "azuis" e "verdes". Parece ser de facto o caso, antecipando alguma prudência na definição das metas a atingir.

A avaliação e correspondentes intervalos são encontrados, na generalidade dos casos, admitindo desvios às metas. Por exemplo, num indicador que se espera que tenha um valor baixo, um resultado "ótimo" correspondente à cor azul, traduz-se num resultado que esteja abaixo de meta em 10%. Junto de cada departamento e respetivos responsáveis, são definidos os intervalos e as respetivas metas tendo por base também os orçamentos, equipas/pessoal disponíveis e objetivos anuais.

Ainda sobre os intervalos, urge salientar que o facto de serem bastante estreitos, faz com que facilmente um indicador passe pelas várias cores ao longo dos meses, sem razão clara para essa ocorrência. Daí que é importante sublinhar que nem todos os indicadores podem ser analisados pelas cores. Existe uma necessidade de perceber o que está subjacente a cada um dos indicadores. Alguns indicadores podem ter resultados

negativos durante grande parte do ano e acabar com excelentes resultados, ou mesmo o contrário. É o caso de indicadores que refletem ações que dependem de grandes investimentos, ou que, ocupam grande parte do ano. É caso disso, por exemplo, o indicador 3.2_A.2 referente à reabilitação de condutas. Este trabalho pode ser sequencial e uniforme ao longo do ano, mas também pode resultar de picos de investimento, ou de necessidades pontuais relacionadas com avarias. Daí que o resultado negativo que apresenta em Março, não significar que algo está mal ou que são necessárias medidas para mitigar qualquer tipo de desvio.

5.4. Matriz Estratégica - Projetos e Relatórios

Paralelamente à matriz estratégica de indicadores, existe a matriz estratégica de projetos e relatórios (ver anexo 3). De facto, existem objetivos estratégicos que não têm qualquer indicador associado, tendo apenas projetos e relatórios como forma de controlo. Existem, nesta fase, 48 projetos ativos.

Nesta matriz é identificado o responsável e é feito um ponto de situação do projeto, isto é, se está a cumprir, se está atrasado, não iniciado, ou concluído. É também feita uma análise à razão do atraso e a pertinência da continuidade do projeto. Esta matriz está ainda numa fase menos desenvolvida que a matriz dos indicadores.

Cada um dos projetos tem um ficha de projeto onde este é detalhado (ver anexo 4). Desde logo é identificado o objetivo estratégico a que o projeto se relaciona, sendo depois feita uma descrição do projeto. São enumerados os resultados esperados deste projeto, bem como os responsáveis pela sua execução e as fontes de investimento. Existe ainda lugar ao um cronograma a ser preenchido ao longo da execução do projeto, dando uma visão simples das principais etapas dos projetos e das respectivas datas de início.

A matriz de projetos não está ainda plenamente desenvolvida, não tendo quer da parte da administração, planeamento e também da gestão da cada um dos departamentos a mesma atenção que a matriz estratégica de indicadores. Não foram encontradas razões

concretas para isso, sendo no entanto notória, tanto da parte da administração como da direção e coordenação dos departamentos, um maior empenho, envolvimento e entusiasmo em torno dos indicadores e da sua matriz.

6. ENTREVISTAS E DISCUSSÃO

6.1. O Guião das Entrevistas

Neste ponto serão analisadas todas as questões presentes no guião usado para as entrevistas tendo como principal objetivo definir qual o propósito de cada uma das questões, qual o seu alcance e quais as informações relevantes que se pretendem retirar.

Como já foi dito anteriormente, estas entrevistas são semi-estruturadas, não têm por isso uma forma rígida, e têm por vezes desvios e perguntas adicionais ou alteradas consoante a situação e o papel do entrevistado no processo. Assim, o que agora se discute abaixo são as questões mais gerais e base deste guião.

1. Apresentação Pessoal do entrevistado, funções, nível hierárquico, antiguidade na empresa.

É objetivo desta questão perceber quem é entrevistado, qual a importância que tem dentro da empresa.

2. De que forma teve o primeiro contacto com a ferramenta? Como lhe foi apresentada? com que propósito?

Compreender como foi dada a conhecer a ferramenta, como foi interpretado o propósito, isto é, será para melhorar efetivamente a águas do porto ou será controlar os trabalhadores? Perceber também que questões surgiram com a apresentação da ferramenta.

3. qual foi o seu papel na criação do mapa? que poder foi dado às equipas? (gostaria de ter participado mais? pensa que o seu contributo foi importante?)

Qual o grau de aceitação, o entusiasmo, com que energia poderá este elemento motivar a sua equipa? que o efeito que isso têm nos aspetos motivacionais nos restantes níveis hierárquicos?

4. Revê validade no mapa aprovado? considera que defende e reflete a missão e a visão da empresa?

Aferir do alinhamento dos trabalhadores com o mapa estratégico. Verificar se foi algo imposto.

5. Como comunicou junto do seu grupo de trabalho/departamento? como foi recebido junto dos diversos níveis hierárquicos? como os motivou e os reuniu em torno dos objetivos estratégicos?

Perceber como foi comunicado, impulsionado e difundido nos vários níveis e nos vários departamentos da empresa. Se está a funcionar deve-se, provavelmente, a este passo.

6. Dentro do seu departamento como foi delineado o plano de ações tendo em vista a definição de objetivos e/ou apuramento de indicadores correspondentes?

quem participou? terão sido todos chamados a dar contributos? ou foi algo da administração para chefias e quem está abaixo nem sabe nem percebe nem está devidamente envolvido?

7. O que aconteceu entre a definição de indicadores e o início da implementação desta metodologia?

foram criados novos processos? que medidas foram adotadas? ficou tudo igual?

8. Quais os processos criados/otimizados no seu grupo de trabalho/departamento para fazer face a este novo processo? pensa que efetivamente melhoraram o desempenho, ou trata-se de "trabalhar para os indicadores?"

perceber como foram desenvolvidos estes processos e de que forma se tornaram naturais e independentes dos indicadores que pretendem representar.

9. Existe algo tipo "celebração" de vitórias de curto prazo, impulsos por parte da administração e/ou outros para que o processo não perca energia? existe algum tipo de recompensa?

recompensas e celebrações de curto prazo podem ser essenciais para manter todos alerta e motivados para atingir objetivos. com diversas vitórias de curto prazo se conseguem as grandes de longo prazo

10. Como foram integradas as mudanças trazidas no dia-a-dia da empresa?

já se notam mudanças no dia-a-dia da empresa? como é hoje a relação entre os níveis, como é que cada um contribui, como é o envolvimento de todos nos objetivos?

11. Como se controla a ferramenta? como vem sendo melhorada?

é um processo sem fim, é cíclico e carece de contínua melhoria. isso está a ser feito como?

12. Quem avalia e controla os resultados? todos conhecem, em tempo útil, como se está a caminhar para os objetivos?

perceber como são comunicados os resultados. é algo que se fala na reunião da administração e fica aí?

13. que melhorias, quer a nível global, quer ao nível da sua área de atuação pensa terem resultado deste processo? sente que a águas do porto é hoje melhor, mais organizada, as pessoas estão mais envolvidas ou apenas existe mais controlo?

existe uma boa impressão da ferramenta? ou será que o dizem para parecer bem na entrevista? é valorizado este trabalho que teve origem na administração?

6.2. Entrevistas

As entrevistas foram desenvolvidas de uma forma sequencial, tendo estas começado pela administração, seguida de elementos responsáveis pela elaboração e controlo da ferramenta, mais concretamente, do departamento de planeamento e controlo. Passou depois para o nível das duas direções, direção administrativa e financeira, e direção técnica. Foram também tidas conversas com coordenadores de departamentos (nível hierárquico imediatamente abaixo das direções) que também participam nas reuniões mensais sobre o tema e que tiveram papel ativo na construção da ferramenta.

Finalmente foram também questionados elementos mais ao nível operacional, numa tentativa de perceber como é visto todo o processo por alguém que não participou na sua formação, mas que contribuiu de forma determinante para os bons resultados dos indicadores. Nesta categoria foram mantidas conversas com funcionários de diferentes áreas, níveis de formação bastante diferentes e antiguidade na empresa também muito distinta. Ao todo foram mantidas conversas com oito elementos da Águas do Porto, EM.

6.3.Discussão e Resultados

Todas as conversas mantidas com elementos da Águas do Porto foram de grande proveito, uma vez que foram bastante diferentes, com elementos novos e únicos a retirar de cada uma, mas também com diversos pontos em comum que por isso saem reforçados na sua validade e importância para este trabalho.

Seguindo a metodologia proposta, será agora descrito como se desenrolou o processo, tendo por base toda a informação recolhida.

Em "*unfreeze*" e "*change*" será dada resposta à segunda etapa deste trabalho - Análise dos processos utilizados na construção, operacionalização e implementação do BSC; em "*sustain*" será respondida a terceira etapa deste trabalho - Análise das vantagens e utilidade retiradas – pós implementação do BSC.

"Unfreeze"

Nesta fase é dado o início a todo o processo de mudança alicerçado na implementação dos conceitos do BSC, aqui denominados de Matriz estratégica e Mapa estratégico. É no "*unfreeze*" que se preparam as pessoas e a organização para a mudança (Kaplan e Norton, 2010). O sucesso dependerá do consenso e do empenho de toda a equipa de direção e coordenação. De forma unânime, e tendo em conta que se recolheram depoimentos de funcionários desde os dois anos até aos trinta e quatro anos de antiguidade, é reconhecido que atual administração quis dar ao novo impulso, e um novo rumo à empresa. Isso demonstra que a mensagem da administração passou, e que as mudanças não foram algo que se escreveu na nova visão ou missão, mas algo palpável e sentido a todos os níveis.

O BSC é mais eficaz quando faz parte de uma mudança na empresa (Kaplan e Norton, 2001). De facto, esse novo impulso está relacionado com uma nova visão e consequente missão para a empresa. Sem uma clara definição destes aspetos é difícil definir uma

estratégia. Algo que esta administração trouxe foi a ambição do reconhecimento internacional como empresa de referência do sector, bem como um destaque central no cliente. Talvez não seja coincidência que o primeiro dos valores seja o sentido de serviço público, não só pela procura da eficiência que permite conseguir a tarifa mais justa, como também do melhor relacionamento e melhor serviço de apoio ao cliente.

Esta abordagem, poderá dizer-se, pouco comum para uma empresa pública a trabalhar em monopólio, exigia uma mudança transversal numa organização sem hábitos de gestão, antes quase exclusivamente centrada nas questões técnicas e na essencial eficiência da rede, onde a gestão era feita apenas pela administração, também ela responsável pelos orçamentos dos diversos departamentos. Era por isto necessário um mecanismo que obrigasse a um maior envolvimento de todos, a um alinhamento com a visão da administração, e a um compromisso extra de forma a elevar o desempenho da empresa, já acima da média dos seus pares, para novos patamares de excelência.

Assim, a nova administração juntamente com o departamento de planeamento e controlo discutiu e afinou a visão e a missão da empresa. Foi feita uma análise SWOT e identificadas as principais dimensões de desempenho que poderiam ser alteradas e melhoradas. Com esta definição foi possível criar uma primeira versão do mapa estratégico. É nesta fase que são convocados todos os coordenadores dos vários sectores da empresa, juntamente com as duas direções, para uma apresentação deste mapa. Este mapa foi discutido em diversas reuniões que se desenrolaram ao longo de meses construindo-se depois as matrizes de indicadores e projetos, tendo cada um dos objetivos pelo menos um indicador ou um projeto associado.

Na fase de definição das matrizes, foram feitas reuniões mais restritas, ao nível de cada coordenador juntamente com os responsáveis de planeamento e controlo, por forma a encontrar os melhores indicadores para refletirem os objetivos.

Estas reuniões foram também importantes para consolidar outros aspetos. Segundo Kaplan e Norton (2010), o sucesso da implementação de uma nova estratégia está dependente de dois pilares, o consenso e o compromisso. Era essencial encontrar consenso não só quanto à nova visão, missão e valores, como também na necessidade de implementar um novo tipo de gestão mais empresarial e em que outras

responsabilidades iriam ser dadas às direções e coordenações. É ainda de salientar que esse consenso teria também de passar pelos indicadores a medir, já que sem o pleno acordo dos responsáveis por cada indicador, não seria de todo possível ter sucesso e operacionalizar as mudanças necessárias nos seus departamentos e pelos níveis hierárquicos inferiores. O compromisso é algo que vem neste seguimento e que pelas mesmas razões é indispensável à boa implementação e operacionalização de um BSC.

Este é um processo iterativo, e em que as características muito particulares da Águas do Porto, e das restantes do seu sector podem trazer desafios acrescidos. Foi verificado em entrevistas, algo que já se poderia antecipar, e que está muito ligado à natureza da empresa e ao carácter monopolista e público que tem. Se é desafiante numa empresa privada, motivar as altas chefias para mudança e alcançar o consenso e o compromisso, mesmo com ferramentas que no caso não poderiam ser usadas, tais como incentivos financeiros e/ou prémios de produtividade/desempenho, na Águas do Porto foi naturalmente um pouco mais difícil. Desde logo a antiguidade na empresa, escalão etário de muitas das chefias, e a passagem por várias administrações, deixou algo receosos alguns dos elementos. Foi, numa fase muito inicial, até sentido que a ferramenta apenas servia apenas para controlar, não tendo por isso sido logo recebida da melhor forma.

Outro obstáculo, recolhido também nas entrevistas, foi o bom desempenho da Águas do Porto nos últimos anos. Se a empresa já é uma das mais bem sucedidas no sector, não tem concorrência, nem apresenta as tarifas mais altas da região, porquê esta necessidade de melhorar ainda mais? Houve também esta preocupação da administração, em não deixar que ninguém descansa sobre conquistas passadas. Tem de existir sempre um desígnio de superação.

De forma a consolidar este compromisso e consenso entre as chefias, foi disponibilizada formação de elevada qualidade, que segundo os intervenientes, nunca antes tinha sido dada. Foram também dados novos poderes e responsabilidades, tais como um papel na definição de orçamentos anuais, que serão adiante detalhados.

"Change"

O “*change*”, como já descrito no capítulo da metodologia, refere-se à operacionalização e implementação propriamente dita nos diversos níveis hierárquicos da empresa, retratando as principais mudanças no dia-a-dia da empresa.

De forma a melhor salientar os diversos aspetos verificados na Águas do Porto, este ponto será dividido por tópicos.

- **Dimensionamento de equipas - Questões orçamentais**

Definido o mapa estratégico, é nesta fase em que são discutidos os indicadores. Foi aqui verificada uma enorme melhoria que a ferramenta proporcionou, confirmada por todos os entrevistados. Trata-se do correto dimensionamento de equipas para fazer face aos objetivos a atingir. Se antes o número de funcionários/tarefa era algo que se ajustava de forma pouco fundamentada e apenas porque algo estaria a correr mal, foi possível agora reajustar alguns dos sectores para fazer face aos novos desafios. Em alguns casos para redução de pessoal - sendo colocados noutras tarefas, e em outros casos com aumento de pessoal, nomeadamente outsourcing, ou ainda um alargamento de funções de elementos subaproveitados no passado.

Passando ao exemplo concreto do atendimento quer presencial quer telefónico, se antes apenas se mediam tempos de resposta sem grandes consequências, hoje existe um controlo ao minuto dos tempos de espera fazendo com que, por exemplo, se desloquem funcionários de um ponto de atendimento para outro, para suprir uma necessidade pontual ou um pico de afluência anormal. Esta capacidade de resposta era anteriormente inexistente, e é um reflexo nítido de que efetivamente apenas se pode gerir e controlar aquilo que se conhece e se mede. Para além disso é uma prova da preocupação que todos têm com o cliente. Aqui fica clara a mudança de paradigma, o cliente toma um papel de destaque. Deverá sublinhar-se que o enfoque no cliente não é típico deste tipo de organizações públicas de serviços.

Com esta relação direta entre orçamento-equipas-objetivos(indicadores) tudo se tornou mais palpável e conseguiu-se na execução do orçamento anual um nível de otimização bastante superior. Aprofundando a questão do orçamento já antes referida, foi recebida com grande sentido de responsabilidade e compromisso a necessidade de cada direção e coordenação ter o seu orçamento próprio discutido a cada ano. Anteriormente este trabalho era desenvolvido pela administração e direção financeira, sendo que cada um, aparentemente sem grande conhecimento dos gastos, se limitava a gerir o dia-a-dia sem elevadas preocupações.

Agora, graças aos objetivos claramente definidos, aos indicadores e metas a cumprir, existe uma preocupação e defesa do seu respetivo orçamento por parte dos responsáveis, uma vez que para conseguirem cumprir as suas metas, têm hoje maior conhecimento sobre que recursos necessitam, sejam eles humanos ou financeiros. Por outras palavras, existe uma abordagem mais empresarial em que agora cada diretor e coordenador sabe o que gasta e onde gasta, sabe qual o seu orçamento e como o vai aplicar. Este conhecimento mais aprofundado, fez com que as chefias conseguissem gerir melhor os seus recursos, quer humanos quer financeiros, o que foi sentido nos depoimentos.

É de referir ainda, que se registou um sentimento claro de que agora se distribuem melhor os recursos pelos sectores, sendo beneficiados aqueles que mais precisam. Naturalmente que também foi registado que ainda existe trabalho pela frente neste aspeto particular.

- **Alinhamento - visão transparente e panorâmica da empresa**

Como é referido em Kaplan e Norton (2001), o BSC deverá ser um sistema interativo, um sistema que provoca questões, discussões, debate e dialogo. Foi isso mesmo que surgiu na Águas do Porto, associado a uma visão transversal de toda a empresa que todos as chefias puderam ter. Se antes cada um sabia o que acontecia no seu departamento, e não conhecia os resultados nem o que realmente fazia cada um dos outros departamentos, hoje isso já não é possível, uma vez que todos os meses, com as reuniões mensais promovidas para discutir o estado da matriz estratégica, todos são

colocados perante os problemas de todos, e o problema do departamento "x" já não é só deste, bem como o sucesso do departamento "y" também não é só dele. Existe hoje um grande alinhamento e um grande conhecimento de tudo o que se passa na empresa.

Como Madsen e Stenheim (2014b), referem no seu trabalho, agora todos falam a mesma "língua", o que facilita discussões entre departamentos e uma maior facilidade em tomar decisões e definir prioridades.

Este conhecimento transversal cria um espírito de equipa e um alinhamento capaz de fazer todos os intervenientes lutar como um todo para o bom resultado da empresa, e não esperar que outros o façam por si ou olhar apenas para os interesses das suas unidades. Trouxe ainda outras vantagens a discutir adiante, como um conhecimento das causa-efeito entre unidades, maior competitividade e motivação, e um envolvimento reforçado nas questões de fundo.

De destacar o interesse, mesmo daqueles que não têm acesso direto aos resultados da matriz, em conhecer os seus indicadores, em saber como vão os seus e os restantes departamentos no que toca a resultados. É bastante interessante este dado, uma vez que o BSC, apenas com a sua existência, e ignorando qualquer esforço de comunicação, pode ter desde logo um efeito motivador pelo simples facto do conhecimento do sucesso ou insucesso de outros colegas/equipas/departamentos dentro da organização.

Finalmente, é interessante salientar a existência de indicadores que apesar de terem um só responsável na discussão mensal, são reflexo direto de vários elementos de diversas unidades. É sentido um espírito de equipa na defesa destes indicadores, de que são exemplo os tempos de aprovação de licenciamentos ou o prazo de resposta a reclamações, que antes ou não existia, ou era difícil de verificar de forma tão clara. É também mais um exemplo de que as relações causa-efeito do trabalho de cada um são mais visíveis.

- **Envolvimento**

O envolvimento de todos, desde chefias até aos funcionários operacionais, em torno dos objetivos é elemento fundamental para o sucesso. Passa exatamente por aqui a chave para uma efetiva operacionalização e implementação de todo o processo. Braam e Nijssen (2004), referem que a gestão pode definir a estratégia e implementá-la do topo da organização para a base, mas necessita do trabalho e de informação vinda da base para poder otimizar essa mesma estratégia.

Se no caso das chefias, esse envolvimento foi conseguido com o grande impulso da administração, a elevada importância que deram à matriz e aos seus indicadores, e às reuniões mensais que obrigaram a um trabalho contínuo de monitorização dos respectivos indicadores que antes ou não existiam, ou eram medidos apenas pontualmente, ou então anualmente (caso dos indicadores exigidos pela ERSAR).

Nos restantes níveis, e tal como em Ahn (2001), não existia, por parte dos funcionários, conhecimento sobre a estratégia definida. Sem isso não é possível existir envolvimento,

Para os estes níveis foram, e continuam a ser feitos, esforços para um maior envolvimento por duas principais vias. A mais natural através das chefias e de conversas sobre os novos objetivos e resultados a obter. E outra via através do programa de envolvimento e promoção da empresa.

Para o primeiro caso, e apesar de, através das informações recolhidas, este processo não ter sido o mais completo e ainda carecer de melhorias, o simples facto de existirem objetivos concretos, metas a cumprir, e um alinhamento já referido com a visão e missão definida pela administração, fez com que exista hoje um maior envolvimento. Os novos planos de formação e de avaliação de desempenho são também uma grande ajuda para que a mensagem chegue a todos, e para que todos percebam o que lhes é exigido e porque lhes é exigido.

No entanto, sem surpresas, verificou-se que nos níveis hierárquicos de base, especialmente em sectores técnicos, esse envolvimento chegou ainda de forma insuficiente, quer pela natureza dos indivíduos em questão (idade, antiguidade na

empresa, nível de escolaridade), quer pelas funções que desempenham, terão considerado os responsáveis que não haveria interesse em inteirar estes funcionários de uma forma concreta e ampla dos novos desafios.

A questão das vitórias de curto prazo que são ponto importante das recomendações de Kaplan e Norton (2010), e que poderiam ter um importante impulso neste envolvimento e também em termos motivacionais e de satisfação, estão pouco desenvolvidas não só porque dada a natureza da empresa, não podem existir prémios monetários, mas também porque não foram procuradas alternativas que pudessem de certa forma substituir os habituais prémios de desempenho.

O programa de envolvimento está essencialmente centrado em visitas técnicas a diversas instalações da Águas do Porto, como reservatórios, ETAR, galerias, trabalhos em ribeiras, estações elevatórias, ventosas, entre outros. Com estas visitas, acompanhadas de elementos da empresa que fazem uma apresentação de cada uma das infraestruturas, é possível ao, por exemplo administrativo da contabilidade ou secretariado do departamento jurídico, conhecer o que realmente a Águas do Porto faz, percebendo a abrangência que tem e que vai muito além do simples serviço de abastecimento e saneamento de águas. Trata-se de um grande sucesso com resultados aparentemente inequívocos, uma vez que a adesão a este tipo de iniciativas voluntárias é muito elevada e as reações são muito positivas.

Podem salientar-se aqui situações concretas em que funcionários com dezenas de anos de antiguidade, passando todos os dias nos reservatórios de Nova Sintra, junto da sede da empresa, não soubessem o que ali existe, desde a sua dimensão considerável à interessante história associada. Outro depoimento relatado, e com bastante interesse, é o facto destes funcionários com maior antiguidade sentirem que finalmente alguém se lembrou deles, e lhes quis mostrar para que trabalham, e o que afinal inclui uma empresa que presta este tipo de serviços. Este facto é bastante importante, visto que com uma simples ação deste tipo se podem mobilizar e envolver funcionários, tornando-os até mais capazes nas suas funções pelo facto de compreenderem um pouco melhor todo o sistema que apoiam com as suas diversas funções na empresa.

Não poderá no entanto deixar de se registar que existe também uma ideia oposta, e talvez com alguma expressão, de que estas ações possam não ter grande significado ou resultado final.

Outras iniciativas como o ecrã no átrio de passagem que passa constantemente informações para o seio da empresa, são ferramentas de divulgação e envolvimento para todos os que trabalham na Águas do Porto.

Ahn (2001) refere uma iniciativa semelhante, mas talvez um pouco desatualizada dos mais recentes meios tecnológicos, que passava por uma revista interna com descrição dos métodos do BSC, incluindo também alguns dos resultados já alcançados. No mesmo trabalho, Ahn (2001) refere outras duas medidas, aparentemente mais interessantes, que são o "dia da comunicação" em que os trabalhadores são incentivados a ter um papel mais ativo no processo, mostrando que o contributo de cada um conta, e ainda um momento em que estes são questionados sobre de que forma pensam que poderiam contribuir ainda mais para o sucesso da implementação desta ferramenta e da estratégia que lhe está subjacente.

Voltando ao caso concreto da Águas do Porto, mesmo a recente campanha que apela ao consumo da água da torneira do Porto, tem efeitos não só para os clientes/consumidores como também para os funcionários.

- **Ligações causa-efeito**

Assiste-se a uma interessante melhoria provocada pelo BSC e a sua implementação que não resulta de nenhuma ação específica, mas apenas pela existência da ferramenta. Relacionado com o alinhamento e a transparência que este processo traz à empresa, estão agora mais visíveis as relações entre unidades. Se antes, na generalidade dos casos, se olhava unicamente para dentro do departamento, agora existe um entendimento que o desempenho de um departamento está dependente de outros. Concretizando com exemplos concretos recolhidos, o atendimento ao público, quer presencial quer telefónico está muito dependente do que corre mal a montante, sejam erros informáticos em faturas ou inevitáveis problemas em condutas que levem a fugas

de água. Todo o departamento técnico poderá ver o seu desempenho afetado, caso o departamento de compras tenha falhas, ou se o departamento jurídico não estiver a funcionar corretamente.

- **Controlo - exigência**

A implementação do BSC traz um reforço de controlo e exigência a todos na organização. De facto, pelas informações recolhidas esse controlo associado a uma maior exigência não foi sentido da mesma forma por todos. A forma como foram difundidas as novas práticas e colocadas em prática nos diversos sectores poderá ser a principal razão para esta diferença.

Num dos casos recolhidos, a maior exigência e controlo passava agora por um trabalho mensal de apuramento de indicadores que antes já era medidos mas só anualmente. Este trabalho permite um acompanhamento dos desvios, assim como um resposta rápida para estes. Este conhecimento, em tempo real, faz com que o nível operacional, abaixo hierarquicamente, seja mais controlado para voltar a valores dentro do intervalo pretendido.

Noutros departamentos, trabalhadores passaram de nenhum controlo para um situação em que as pausas são medidas ao minuto. Este efeito produziu um incremento enorme na exigência que foi recebido de forma díspar pelos visados. Nestes casos, a Águas do Porto conseguiu atenuar este efeito que poderia desmotivar funcionários com muita antiguidade na empresa e que não estavam familiarizados com este tipo de exigência no trabalho, com o esforço de envolvimento, com o alargamento de funções e consequente motivação, e ainda com formação que foi muito bem aceite e apreciada.

- **Investimento - Formação e Tecnologia**

Um lado por vezes esquecido na implementação e operacionalização do BSC é a necessidade de se introduzirem novas tecnologias e formação para os funcionários. Não

é expectável que o desempenho melhore e o controlo seja conseguido sem estes elementos fundamentais.

Na Águas do Porto não foi esquecida a formação e a introdução de novas tecnologias. Desde logo foi introduzido um plano geral de formação. Foi dada formação ao nível de direção e coordenação de carácter geral o que fomentou, segundo depoimentos, o espírito de entreajuda necessário em situações de reuniões mensais do BSC, onde todos discutem os problemas de todos com a maior transparência. Onde existiram mudanças de funções e adaptações a novas tecnologias, foram também dadas formações, nomeadamente no atendimento ao público. Também aqui foram introduzidas novas tecnologias que permitiram um melhor desempenho dos funcionários, melhor serviço e informação para clientes (como exemplo as informações públicas de tempos de espera nos diversos balcões em tempo real), e também o controlo necessário para aferir indicadores, alguns destes nem fazendo parte da matriz, mas com importância para continuar a melhorar o serviço público que a empresa presta.

- **Metas a atingir**

Para além do que foi constatado pela análise da matriz estratégica relativamente à grande prevalência de resultados bons e acima do esperado, relacionada com algum grau de prudência, foi também assumido por todos os níveis hierárquicos entrevistados, que as metas foram traçadas foram conservadoras. Existem, no entanto, justificações de diferentes ordens, bem como reações diferentes às metas definidas para o segundo ano de aplicação da Matriz.

Se em alguns casos, os responsáveis por cada indicador foram assumidamente cautelosos na sua definição, fixando inclusivamente, valores que eram cumulativamente mais exigentes do que as metas do anteriores mas menos exigentes do que os efetivamente conseguidos no ano anterior, em outros também o foram mas de forma involuntária. Concretamente, e uma vez que existem indicadores cuja medição não é direta e depende de valores atrasados, foi constatado que a meta definida aquando do orçamento 2015, já estava abaixo do que efetivamente se veio a constatar no final

2014/início 2015. Outra explicação poderá estar na aceitação por parte da administração que não existirão de momento meios para conseguir metas mais ambiciosas, ou que até não haverá interesse em investir nesses resultados uma vez que o custo/benefício não seria vantajoso.

Embora Kaplan e Norton (2001), refiram que os funcionários estão mais dispostos a aceitar maiores desafios em termos de metas e objetivos, uma vez que conseguem perceber as ligações do seu trabalho com o todo, e o que têm de fazer para melhorar, deverá ser destacado o facto de existirem reações contrárias ao esperado, no que toca à motivação por perseguir objetivos mais ambiciosos. Foram recolhidos contributos que fazem referência a algum mal estar com a maior ambição de novas metas, uma vez que o trabalho já teria sido tanto que foi mal entendido um novo esforço suplementar para esta nova meta.

- **Ambiente competitivo, Motivação e satisfação**

O ambiente organizacional é uma dimensão fundamental para o sucesso da implementação de uma nova estratégia e de uma ferramenta como o BSC. No caso da Águas do Porto, e falando do ambiente competitivo, motivação e satisfação, bastante foi feito e resultados foram conseguidos. Em Kaplan e Norton (2004), é dito que se bem aplicado o BSC, é formado um ambiente mais competitivo, que melhora os níveis de desempenho e estimula a um maior compromisso.

Foi recolhida exatamente esta convicção e que segundo os próprios tem origem em aspetos e ações bastante simples. Desde logo a transmissão por parte de chefias dos próprios resultados e também de resultados de outras unidades, cria, quer estes sejam bons ou maus, uma motivação suplementar de superação e de alcance de objetivos.

Matej *et al* (2012) acrescenta que o BSC gera autonomia, uma vez que quando o trabalho é mais organizado, e as tarefas melhor definidas, o trabalhador sabe exatamente como agir. Este é outro dado recolhido, o facto de ao nível operacional, existirem hoje objetivos claros para os funcionários, sabendo estes exatamente como irão ser avaliados, sabendo também o que fazer para um melhor desempenho global, e por consequência,

pessoal. Isso foi conseguido com a introdução de um novo sistema de avaliação de desempenho em sintonia com os objetivos estratégicos, mapa e matriz estratégico.

A questão do trabalho de equipa saiu também reforçada pela forma como os indicadores foram desenvolvidos. Não é medido o trabalho de cada um, mas sim de cada equipa.. Esse compromisso elevou também o espírito de entre ajuda em algumas das unidades mais visadas pelas mudanças trazidas com a implementação desta ferramenta. Existem também relatos de competições saudáveis entre funcionários e equipas para perceber quem consegue o melhor desempenho. Kaplan e Norton (2004), refere que o BSC permite aos trabalhadores desempenharem as suas funções de forma mais coordenada e colaborante de forma a perseguir os objetivos, reduz o tempo necessário para adicionar valor à organização uma vez que decisões mais informadas podem ser tomadas.

Novas funções e responsabilidades trazidas com este processo, nomeadamente na área do atendimento ao cliente, foram entendidas como promoções e vistas com muito agrado, resultando num acréscimo de motivação e satisfação.

"Sustain"

Finalmente, o **"sustain"**, refere-se ao modo como as mudanças foram integradas nos processos do dia-a-dia da empresa e se existe reconhecimento destas de forma a que a equipa continue empenhada, motivada.

Também é aqui que surge o momento atual (Setembro 2015) em que já está a ser discutida um novo Mapa e Matriz estratégica, não radicalmente diferente do atual, mas que reflete a constante otimização que este processos requerem. Importa destacar, à semelhança do ponto anterior, os principais tópicos de análise.

- **Feedback**

Tendo por base todos os depoimentos recolhidos poderá residir no "Feedback" uma das principais lacunas na operacionalização do BSC na Águas do Porto. Se ao nível de chefias e operacionais mais qualificados, o reforço parece estar assegurado com as reuniões mensais, e a sua preparação com a medição e apuramento de indicadores, para se conseguir manter as mudanças nos processos do dia-a-dia com o mesmo empenho é necessário para os operacionais, um esforço suplementar.

Ahn (2001), refere que é necessário reforçar as ideias do BSC, de forma a influenciar com durabilidade o comportamento dos funcionários. No mesmo artigo, dá o exemplo de serem afixados os objetivos estratégicos com as ligações entre eles, de forma a que cada um relembre qual pode ser o seu contributo, bem como informar periodicamente do estado da implementação da estratégia e do BSC.

Este trabalho está muito dependente dos diversos coordenadores, pelo que não é uniforme o desenvolvimento deste importante aspeto da implementação do BSC.

- **Reconhecimento de melhorias pela direcção/coordenação**

Existe, como já dito anteriormente, um elevado alinhamento entre toda a equipa de chefias com a implementação da estratégia e operacionalização do BSC. Estes reconhecem as vantagens trazidas de que se podem salientar, com base nos depoimentos, a maior transparência do funcionamento da empresa, um maior conhecimento do desempenho dos vários sectores e das ligações causa-efeito entre departamentos, uniformização de exigência entre sectores, um maior envolvimento em questões orçamentais e de decisão, otimização de recursos, vantagem na mudança para um estilo mais empresarial, facilidade e rapidez na deteção de desvios e sua célere correção, maior motivação dos trabalhadores.

- **Reconhecimento de melhorias pelos operacionais**

Ao nível operacional existem depoimentos díspares no que toca ao reconhecimento de melhorias pelo BSC. Esta questão está relacionada com o "feedback" e com alguma falta de reforço da mensagem pelas chefias. Um exemplo claro e concreto disso é o do reconhecimento que a princípio existiu uma maior pressão que já não é sentida. Poderá também a questão das metas pouco ambiciosas não ser muito favorável ao contínuo esforço que é necessário para que todo o processo tenha o máximo sucesso. De forma oposta, o caso já relatado de metas demasiado ambiciosas mal recebidas pelo nível operacional, pode também ter um efeito negativo não só no desempenho como no reconhecimento do valor desta ferramenta para a melhoria da organização como um todo.

No entanto, existem também relatos de uma elevada motivação trazida pelo BSC, como já referido anteriormente, não só pelas metas mensais que têm de ser perseguidas, como também pelo conhecimento que conseguem, de forma informal, de como vão os outros indicadores e respetivos departamentos.

A introdução de um sistema de avaliação de desempenho relacionado com os indicadores, trouxe uma maior clareza e um sentido de trabalho de longo prazo que antes se baseava apenas no dia-a-dia. Agora é entendido que um dia menos bom tem impacto no resultado mensal, e que um mês pior tem impacto no resultado anual.

- **Desafios futuros**

Está a ser discutido (Setembro 2015) um ajuste do mapa estratégico com a redução dos cerca de 20 objetivos estratégicos para dois terços deste valor. Este ajuste vem na sequência de um trabalho de fundo relativo a um plano estratégico, e da constatação de que alguns dos objetivos eram finais redundantes, ou até menos importantes. Está claro que o BSC na Águas do Porto é um trabalho diário, e que apesar de recente, conta já com muitas otimizações e aperfeiçoamentos. Este dado é de uma grande importância uma vez que segundo Kaplan e Norton (2010) o BSC apenas melhora com a experiência concreta e o seu uso na empresa em questão.

Também de salientar é o de que a estratégia não pode ser um evento, uma vez por ano com um almoço e palestras, tem de ser algo pensado dia-a-dia, e aprimorado constantemente, Kaplan e Norton (2010). Se até agora se respondeu ao curto e médio prazo com a implementação do mapa e da matriz estratégica, agora está a ser pensado o longo prazo com o plano estratégico.

7. Conclusões , Limitações e Sugestões

7.1. Conclusões

Antes de mais, é de salientar o elevado grau envolvimento de todos os entrevistados para com o processo. Foi de forma unânime que todos referiram que o empenho e determinação da administração neste processo tornou bastante clara a importância estratégica que tinha para o futuro da empresa.

Ainda sobre o envolvimento, é de salientar o programa desenvolvido pelo departamento de planeamento e controlo, uma vez que de forma simples estão a conseguir chegar a todos os níveis e áreas da organização, com um impacto que só pode ser positivo, não só para em termos motivacionais, como da satisfação no local de trabalho, e elevação de níveis de empenho e desempenho.

O sentido de necessidade de continuar a melhorar que esta administração quis impor, foi pelo menos, parcialmente conseguido, visto que grande parte dos departamentos abraçou o BSC e os seus indicadores de forma motivada, com um grande sentido de superação, que talvez não fosse de esperar numa empresa com as características particulares já descritas.

A mudança de paradigma, com o enfoque no cliente, é algo a sublinhar, já que mudar mentalidades numa organização com recursos humanos com grande antiguidade, num processo que não é típico em empresas deste tipo, é algo que apesar de um grande desafio foi, aparentemente, conseguido em boa parte da empresa.

De forma pouco surpreendente surgem as metas, talvez, pouco ambiciosas nesta primeira fase do processo, talvez de forma a motivar e manter o enfoque no processo por via de bons resultados e alcance de metas. Essa poderá ser uma forma de simular as conquistas de curto prazo associadas a recompensas, que Kaplan e Norton referem como essenciais, mas que dada a natureza pública da empresa não são passíveis de colocar em prática. De facto, é preciso referir que a definição de metas é também parte

da própria implementação e operacionalização, pelo que também é um processo gradual, e idealmente em crescendo de exigência, facto que se tem vindo a verificar.

A mudança das questões orçamentais de cada departamento foi algo essencial para a operacionalização do BSC. Sem esta responsabilidade acrescida poderiam maus resultados nos indicadores facilmente ser atribuídos a deficiências orçamentais, falta de pessoal ou fraco desempenho de outros departamentos. Assim, mais responsabilidade foi dada às chefias, o que se fez sentir também nos níveis hierárquicos abaixo, já que a pressão e compromisso são naturalmente transmitidos aos que trabalham mais de perto com estas chefias, e este efeito repete-se até ao operacional de base da pirâmide hierárquica.

A viragem para um estilo empresarial teve também um efeito agitador da rotina, obrigando a uma mudança de mentalidade, e uma viragem para o cliente, já que apesar de monopólio, a Águas do Porto serve essencialmente um *stakeholder*, o cliente, e só de forma, preferencialmente, secundária o seu acionista, o município do Porto.

A possibilidade de ter uma visão panorâmica da empresa, é bastante apreciada por todos, que reconhecem as vantagens de conhecer em tempo real o que se passa na empresa, e de rapidamente se poder agir sobre os desvios.

Foi verificado, de forma unânime, que o grupo que participa nas reuniões do BSC, percebe que esta é uma ferramenta de afinação permanente. É para todos claro que a sua implementação não é um "fim" mas sim um "meio para atingir um fim", o que é fundamental para o bom desempenho deste processo. Braam e Nijssen (2004), referem mesmo que quando o contrário acontece, os resultados pioram com introdução do BSC.

No estudo de Kasurinen (2002), este verificou que um dos principais fatores de insucesso do BSC era a falta de tempo e recursos dados à implementação e operacionalização desta ferramenta. De facto, poderá concluir-se, que um dos fatores de sucesso do BSC na Águas do Porto, EM, está fundado na grande importância que lhe foi dada pela administração, que com as reuniões semanais obrigatórias, e um acompanhamento de perto de todo o processo, faz com que a devida atenção seja dada ao BSC, à sua implementação, e ao apuramento de fatores de desvio e respetivos processos de mitigação.

De todos os fatores de sucesso para a implementação do BSC no sector público, encontrados por Northcott (2011) no seu estudo, e já destacados nas páginas 17 e 18 do presente trabalho, todos eles foram claramente encontrados nas diversas entrevistas, e descritos na discussão dos resultados.

Aspetos que na implementação podem ser reforçados e aperfeiçoados estão essencialmente ligados ao envolvimento dos níveis hierárquicos mais baixos. Se todas as chefias estão alinhadas de forma satisfatória com a implementação da estratégia e com o funcionamento do BSC e suas vantagens, é necessário nesta fase dar o passo seguinte, e fazer chegar com o mesmo empenho ao nível operacional toda a mensagem estratégica. Aliar este novo passo com o desenvolvimento das ligações entre objetivos estratégicos, aspeto ainda não desenvolvido, mas essencial para que seja simples a todos perceber qual o seu contributo, será decisivo para que a exigência seja melhor recebida, o envolvimento e entreajuda seja melhorado, e a busca por resultados de excelência seja justificada.

Os cinco princípios apontados por Kaplan e Norton (2010), e listados abaixo, para uma organização focada na estratégia foram todos verificados nos contactos com elementos da Águas do Porto:

- Mobilização através das lideranças de topo - neste caso através das direções e coordenações.
- Tradução da estratégia em termos operacionais - através dos indicadores e do mapa estratégico, ficaram definidos os objetivos que cada um dos responsáveis teve de transformar em ações junto dos funcionários operacionais.
- Alinhamento da organização com a estratégia - com a participação de todos nas reuniões mensais, em que todos discutem em ambiente de grande transparência os desafios e problemas de cada um dos seus departamentos, existe uma grande perceção de alinhamento e de trabalho de equipa entre todos.
- Motivar fazendo da estratégia o dia-a-dia de cada um - o esforço para o alcance das metas, a competição entre equipas e departamentos para conseguir mais um indicador verde ou azul, faz com que, por vezes até de forma inconsciente, se esteja a implementar a estratégia de forma efetiva e com sucesso. No entanto, e tal como referido anteriormente, existe ainda trabalho a fazer.

- Liderar fazendo da estratégia um processo contínuo - com a otimização constante do mapa e da matriz estratégica, e preparando já o plano estratégico, a administração faz da estratégia algo contínuo e essencial na sua gestão da organização.

Relativamente ao futuro, idealmente o plano estratégico deveria ter vindo antes da implementação do BSC, tendo este uma maior abrangência e traduzindo objetivos de longo prazo. No caso da Águas do Porto, e sabendo que o desenvolvimento do plano estratégico global de uma empresa que quer ter reconhecimento internacional exige um grande trabalho de definição não só de "onde estamos" e "para onde queremos ir", mas essencialmente "como o vamos atingir", a implementação antecipada do BSC acabou por ajudar a mudar mentalidades, a começar a focar os trabalhadores naquilo que interessa, sendo um primeiro esforço para que a gestão e a estratégia seja pensada por um grupo mais abrangente que apenas a administração, tendo com isso um maior compromisso e melhores perspetivas de sucesso.

7.2. Limitações

Existem sempre limitações neste tipo de trabalho, desde logo a própria dimensão deste documento ou os prazos associados. Poderiam ter sido feitas mais entrevistas, inquéritos, divididos por diferentes fases da implementação da ferramenta em estudo.

Foi no entanto objetivo deste trabalho, enriquecer os trabalhos que visam o BSC, sobretudo o contexto da sua implementação e operacionalização, relatando o exemplo de uma empresa com características bastante particulares, e onde o BSC, poderia à primeira vista ser uma ferramenta dispensável ou redundante. De facto, a própria natureza particular da empresa, sendo um monopólio e uma empresa pública, trouxe até desafios adicionais.

7.3. Sugestões

Trabalhos de características semelhantes poderão sair beneficiados, consoante a amostra de elementos entrevistados seja maior e mais diversa. Neste trabalho, e até porque a própria ferramenta de gestão assim foi implementada, entrevistar níveis hierárquicos de base poderia não trazer um grande enriquecimento ao trabalho. Como se percebeu, a informação não chegou à totalidade da base da pirâmide hierárquica. No entanto, em empresas em que a ferramenta tenha uma abrangência mais alargada, em que tenha sido apresentada a todos os níveis, e em que todos saibam exatamente qual o seu papel para o indicador e para o objetivo estratégico, será naturalmente essencial alargar o âmbito das entrevistas, produzindo guiões apropriados aos diversos níveis hierárquicos.

Será também bastante interessante, um estudo em tudo semelhante a este, mas que aborde um caso de estudo em que a ferramenta já esteja plenamente testada, implementada e em que já possam surgir dados mais claros de como esta funcionou. Idealmente, isso teria mais interesse se surgindo após um ou mais ciclos completos do BSC, em que novamente se discutam os objetivos estratégicos para a empresa, sejam definidos novos indicadores, e sejam aprimoradas as relações entre objetivos estratégicos.

8. BIBLIOGRAFIA

Ahn, H., (2001), “*Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report*”, Long Range Planning, Volume 34, No 4, pp. 441-461

Aidemark, L. (2001), “*The meaning of balanced scorecards in the health care organisation*”, Financial Accountability and Management, Vol. 17 No. 1, pp. 23-40.

Alegre, H. B., Cabrera E. Jr, Cubillo F, Duarte P, Hirner W, Merkel W, Parena R (2006), Performance indicators for water supply services, 2nd edn. IWA Publishing, London

Balanced Scorecard Institute (2009), “*Veolia Water Uses Balanced Scorecard to Drive North American Strategy*”

https://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BSCI_Veolia.pdf, acedido a 17 Dezembro de 2014

Bianchi, C. e Montemaggiore G. B. (2008), “*Enhancing strategy design and planning in public utilities through “dynamic” balanced scorecards: insights from a project in a city water company*”. System Dynamics Review Vol. 24, No. 2, (Summer 2008). pp. 175–213.

Bilkhu-Thompson, M.K. (2003), “*A process evaluation of a health care balanced scorecard*”, Journal of Health Care Finance, Vol. 30 No. 2, pp. 37-64.

Braam, G.J.M., e Nijssen, E. J., (2004), “*Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*”, Long Range Planning, Volume 37, Issue 4, August 2004, pp. 335-349.

de Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D., (2009), “*Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*” European Accounting Review ,Vol. 18, No 1

Dechow, N., (2012), “*The balanced scorecard: subjects, concept and objects – a commentary*”, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8, No 4 pp. 511 – 527.

Franceschini, F., Turina, E., (2012), “*Proposal for a Performance Dashboard for the Monitoring of Water and Sewage Service Companies (WaSCs)*” Water Resources Management, Volume 26, Issue 1, pp 63-80

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A., (2007), “*Towards a definition of a business performance measurement system*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27, No 8 pp. 784 – 801.

Garengo, P., e Biazzo, S. (2012). “*Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology*”. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23(1), pp.79–102.

Greatbanks, R., Tapp, D., (2007), “*The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand*”, *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (8), pp. 846-873

Hepworth, P., (1998), “*Weighing it up - a literature review for the balanced scorecard*”, *Journal of Management Development*, Vol. 17, No 8, pp. 559 – 563.

Hoque, Z. e James, W., (2000). “*Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance*”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12, pp. 1-17.

Hoque, Z., (2014), “*20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*”, *The British Accounting Review*, Volume 46, No 1, pp. 33-59.

Horváth, T.M., Gábor P. (2001), “*Regulation and competition in the local utility sector in Central and Eastern Europe*”. Budapest Local Government and Public Service Reform Initiative (LGI), Annual Report, Open Society Institute.

Ittner, C., e D. Larcker. (2001). “*Assessing empirical research in managerial accounting: A value based management perspective*”. *Journal of Accounting and Economics* 32: pp. 349-410.

Kaplan, R. S. e Norton, D.P., (1992), “*Balanced scorecard – measures that drive performance*”, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79

Kaplan, R. S. e Norton, D.P., (1993), “*Putting the balanced scorecard to work*”, *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 51, pp. 134-42.

Kaplan, R. S. e Norton, D.P., (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Kaplan, R. S. e Norton, D.P., (1996b), “*Linking the balanced scorecard to strategy*”, *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (2001). *The strategic focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (2006), *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (2010), “*Module A – Lead the Campaign*”, Palladium Kaplan-Norton Balanced Scorecard Certification Boot Camp.

Kaplan, R. S., (1999), “*The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*”, Harvard Business School Publishing, Article Reprint No. B9911C

Kaplan, R. S., (2012), “*The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries*”, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8, No. 4 pp. 539 – 545.

Kasurinen, T. (2002). “*Exploring management accounting change: The case of balanced scorecard implementation*”, Management Accounting Research , pp. 323-343

Lapsley, I., Wright, E., (2004), “*The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda*”, Management Accounting Research, Volume 15, No 3, pp 355-374

Lawrie, G., Cobbold, I., (2004) “*Third generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No 7, pp.611 – 623.

Madsen, D. Ø. e Stenheim, T.,(2014a), “*Perceived Problems Associated with the Implementation of the Balanced Scorecard: Evidence from Scandinavia*”. Problems and Perspectives in Management, 12(1), pp. 121-131.

Madsen, D. Ø. e Stenheim, T.,(2014b), “*Perceived Benefits of Balanced Scorecard Implementation: Some Preliminary Evidence*”. Problems and Perspectives in Management, Volume 12, No 3, pp. 81-90.

Malina, M. A., e Selto, F. H., (2001), “*Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard*”. Journal of Management Accounting Research, 13, 47–89.

Malmi, T., (2001), “*Balanced scorecards in Finnish companies: a research note*” Management Accounting Research, 12(2), 207–220.

Matej, Z., Matzaz, M., Dambin, M., & Bostjam, G. (2012). “*Quality management systems as a link between management and employees*”. Total Quality Management & Business Excellence, 23(1), 45–62.

Matos, R., Cardoso, A, Ashley R, Duarte, P, Molinari, A, Schulz, A., (2003) Performance indicators for wastewater services. IWA Publishing, London

Modell, S., (2012), “*The politics of the balanced scorecard*”, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8, No 4, pp. 475 – 489.

Molina, M., Florencio, M.B., Hurtado González, J.M., Galán González, J. L., (2014), *Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment*, Total Quality Management & Business Excellence, Taylor & Francis

Mooraj, S., Oyon, D., Hostettler, D., (1999), “*The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?*”, European Management Journal, Volume 17, No 5, pp. 481-491

Moore, M. H., (2003), “*The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations' by Robert Kaplan*”, Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper No. 18.

Neely, A. e Bourne, M., (2000), “*Why Measurement initiatives fail*”, Measuring Business Excellence, Vol. 4, No 4 pp. 3 - 7

Niven, P.R. (2006), *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Norreklit, H., (2000), “*The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions*”, Management Accounting Research, Volume 11, No. 1, pp. 65-88

Norreklit, H., (2003), “*The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard*”, Accounting, Organizations and Society, Volume 28, No. 6, pp. 591-619

Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., Bjørnenak, T., (2012), “*The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?*”, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8, N. 4, pp. 490-510.

Northcott, D., Taulapapa, T. M., (2012) “*Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges*”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 25, No. 3, pp.166 – 191

Paranjape, B., Rossiter, M. e Pantano, V. (2006), “*Performance measurement systems: successes, failures and future – a review*”, Measuring Business Excellence, Vol. 10 No. 3, pp. 4-14.

Pidd, M., (2005), “*Perversity in public service performance measurement*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 No. 5/6, pp. 482 – 493.

RASARP (2012), Relatório anual dos serviços de águas e resíduos em Portugal.- 2012, Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos.

Rel. Contas (2007), Relatório de Contas 2017 da Águas do Porto, EM.

Rel. Contas (2013), Relatório de Contas 2013 da Águas do Porto, EM.

Rel. Contas (2014), Relatório de Contas 2014 da Águas do Porto, EM.

Rigby, D. e Bilodeau, B. (2011), “*Management Tools and Trends: 2011*”, Bain&Co., Boston, MA.

Rocha Fernandes, B. H., Mills, J. F., Fleury, M. T. L., (2005) “*Resources that drive performance: an empirical investigation*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No 5/6, pp.340 - 354

Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G., (2011) “*When is a balanced scorecard a balanced scorecard?*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60, No 7, pp.688 – 708.

Speckbacher, G., J. Bischof, T. Pfeiffer (2003). “*A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries*”, Management Accounting Research, Vol. 14, pp. 361-388.

Taylor, W. B., (2010), “*The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus*”. The Accounting Review: May 2010, Vol. 85, No. 3, pp. 1095-1117.

Tebbutt, R.J., Gochin R.J., Lester, J.N., (2003) “*Balanced scorecard investment appraisal in the water industry of England and Wales*”, Environmental Technology, 24:7, pp.845-854

United States Environmental Agency (EPA), (2005), “*Managing for excellence: Analysis of water and wastewater utility management systems*”, Ross & Associates Environmental Consulting, Ltd.
http://water.epa.gov/infrastructure/sustain/upload/2005_11_22_infrastructure_Utility_profiles_final0508.pdf acedido a 18 Dezembro

Voelpel, S.C., Leibold, M. & Eckhoff, R.A. (2006), “*The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy*”, Journal of Intellectual Capital, 7 (1), pp. 43-60.

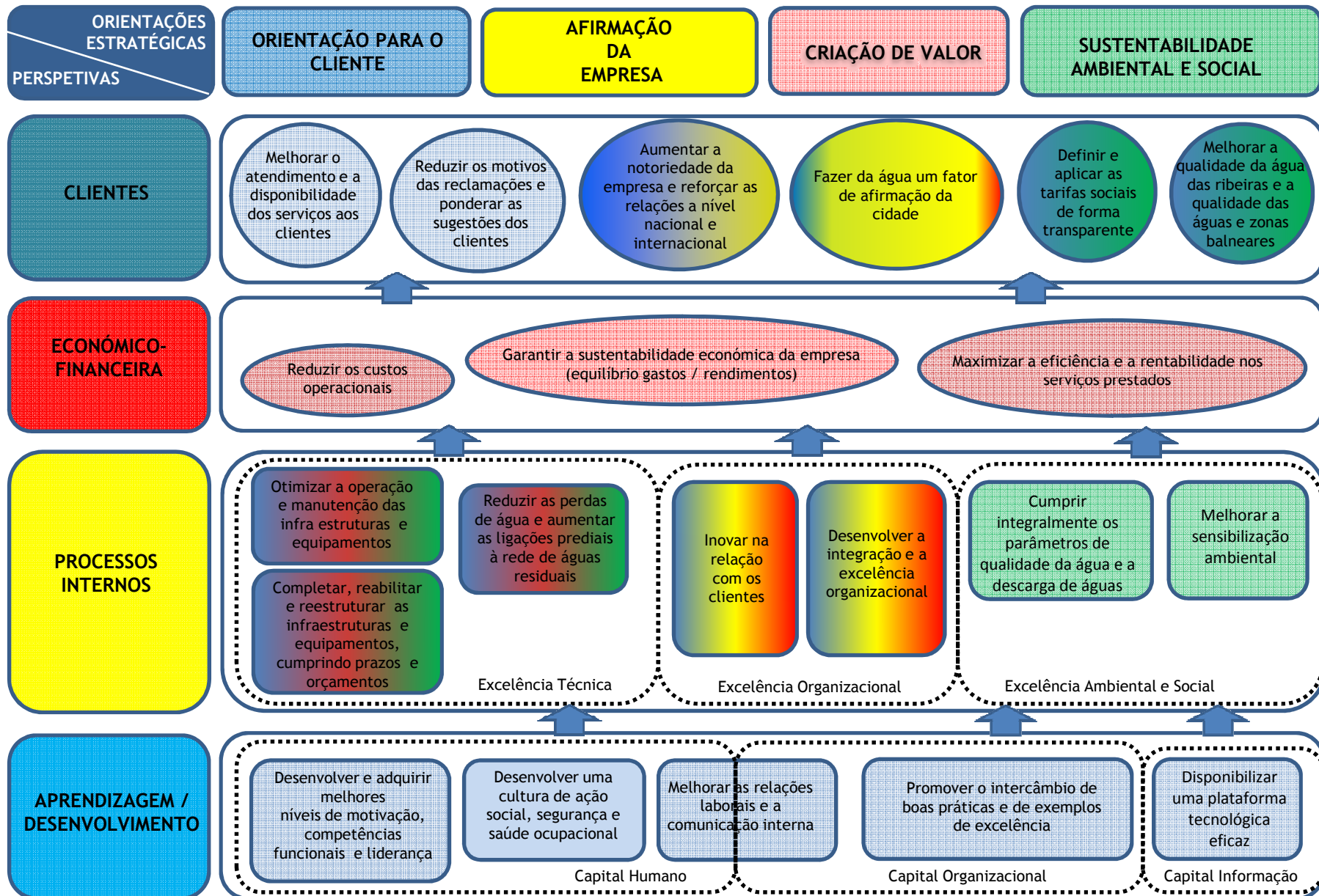
Zimmerman, J. L. (2001), “*Conjectures Regarding Empirical Managerial Accounting Research*”. Journal of Accounting & Economics, Vol. 32, pp. 475 – 489.

ANEXO 1

MAPA ESTRATÉGICO
































































MISSÃO: Garantir a gestão completa e eficaz do ciclo urbano da água, criando valor económico e social, focada no cliente, desenvolvendo boas práticas ambientais, de gestão e de motivação interna.

VISÃO: Ser uma empresa gestora do ciclo urbano da água de referência e reconhecimento internacional



ANEXO 2

Matriz estratégica Indicadores - Março 2015

MATRIZ ESTRATÉGICA 2015 INDICADORES CHAVE MENSAIS E TRIMESTRAIS															Ano	2015	<div>Porto. Águas do Porto</div> 	
															Período	MARÇO		
CÓDIGO	INDICADOR	FREQ.	UNIDADE DE CONTROLO	RESPONS.	REAL 2014	METAS 2015	MENSAL /TRIMESTRAL (MARÇO 2015)				ACUMULADO (JANEIRO A MARÇO 2015)				AVALIAÇÃO (VALORES DE REFERÊNCIA)			
							Real 2014	Meta 2015	Real 2015	Avaliação	Real 2014	Meta 2015	Real 2015	Avaliação				
PERSPETIVA CLIENTES																		
1.1. Melhorar o atendimento e a disponibilidade dos serviços aos clientes																		
1.1_A.1	Tempo médio de espera (Call Center)	M	Minutos				00:01:56	00:04:00			00:03:33	00:03:50			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
1.1_A.2a	Tempo médio de espera (Balcões Sede)	M	Minutos				00:24:57	00:15:00			00:23:17	00:15:00			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
1.1_A.2b	Tempo médio de espera (Balcões Loja do Cidadão)	M	Minutos				N/D	00:35:00			N/D	00:35:00			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
1.1_A.2c	Tempo médio de espera (Balcões Gabinete do Múncipe)	M	Minutos				00:35:54	00:20:00			00:39:29	00:20:00			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
1.1_A.3	Tempo médio para aprovação de projetos de licenciamento	M	Dias				18	18			17	18			R>20	20>=R>19	19>=R>=17	17>R
1.1_A.4	N.º de dias decorridos entre a celebração de contrato e a disponibilização do serviço	M	Dias				3,2	3,30			3,5	3,30			R>4,1	4,1>=R>3,7	3,7>=R>=2,9	2,9>R
1.2. Reduzir os motivos das reclamações e ponderar as sugestões dos clientes																		
1.2_A.1	Prazo de respostas a reclamações e sugestões	M	Dias				10,64	11,50			11,94	11,50			R>11,7	11,7>=R>11,6	11,6>=R>=11,4	11,4>R
1.2_A.2	Análise de reclamações	T	S/N				N/D	S			N/D	S			N	N.A.	S	N.A.
1.2_A.3	Ocorrência de falhas no abastecimento	M	N.º/1000 ramais				0,00	0,03			0,06	0,08			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
1.2_A.4	Desobstruções na rede pública de saneamento	M	N.º/1000 ramais				0,86	0,83			2,77	2,50			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
1.6. Melhorar a qualidade da água das ribeiras e a qualidade das águas e zonas balneares																		
1.6_A.1	Qualidade das águas balneares das Zonas Balneares (Foz, Gondarém, Homem do Leme e Castelo do Queijo)	M	%				N.A	N.A		N.A	N.A	N.A		N.A.	0-25	50	75	100
1.6_A.2	Qualidade da água das ribeiras (Amores, Asprela, Granja, Aldoar, Nevogilde e Ervilheira)	M	%				N.A	33			N.A	33			0	17	33-50	67-100
1.6_A.3	Qualidade da água da ribeira de Aldoar	M	%				N.A	50			N.A	50			0	17	33-50	67-100
PERSPETIVA ECONÓMICO-FINANCEIRA																		
2.1. Reduzir os custos operacionais																		
2.1_A.1	Trabalho suplementar	M	%				0,96	2,00			1,32	2,00			R>2,20	2,20>=R>2,10	2,10>=R>=1,90	1,90>R
2.2. Garantir a sustentabilidade económica da empresa (equilíbrio gastos / rendimentos)																		
2.2_A.1	Volume de negócios	M	€				2 755 250	2 964 159			8 711 200	8 823 381			R<0,88*M	0,88*M<=R<0,94*M	0,94*M<=R<=1,06*M	1,06*M<R
2.2_A.2	Margem EBITDA	M	%				n.d.	24,25			n.d.	25,85			R<0,88*M	0,88*M<=R<0,94*M	0,94*M<=R<=1,06*M	1,06*M<R
2.2_A.3	ROCE	M	%				n.d.	0,32			n.d.	0,96			R<0,88*M	0,88*M<=R<0,94*M	0,94*M<=R<=1,06*M	1,06*M<R
2.2_A.4 a	Dívida dos clientes activos	M	€				n.d.	7 357 990			n.d.	7 357 990			R>1,05M	1,05M<=R <1,025M	1,025*M <=R<=0,975*M	0,975*M>R
2.2_A.4 b	Dívida dos clientes Inactivos	M	€				n.d.	5 584 372			n.d.	5 584 372			R>1,04M	1,04M<=R<1,02M	1,02M<= R<=0,98M	0,98*M>R
2.2_A.5	PMP (Prazo Médio de Pagamento)	T	Dias				n.d.	30			n.d.	30			R>32	32<=R<31	31<= R<=29	29>R
2.2_A.6	PMR (Prazo Médio de Recebimentos)	T	Dias				n.d.	30			n.d.	30			R>32	32<=R<31	31<= R<=29	29>R
2.3. Maximizar a eficiência e a rentabilidade nos serviços prestados																		
2.3_A.1	Incumprimento da Execução dos planos de pagamento em prestações	M	%				N/D	10			N/D	10			R>12	12>=R>11	11>=R>=9	9>R
2.3_A.2	Receita das penhoras em sede de Execução Fiscal	T	%				N/D	3,75			N/D	3,75			R<0,8M	0,8M<R<0,9M	0,9M<=R<=1,1M	1,1M<R
2.3_A.3	Cortes de fornecimento	M	%				N/D	55,0			N/D	55,0			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
2.3_A.4	Substituição de contadores	M	%				0,28	0,50			0,85	1,50			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
2.3_A.5	Tempo médio de reparação de roturas	M	Horas				02:30:00	02:30:00			02:30:00	02:30:00			R>03:30:00	03:30:00>=R>03:00:00	03:00:00>=R>=02:00:00	02:00:00>R
PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS																		
3.1. Otimizar a operação e manutenção das infra estruturas e equipamentos																		
3.1_A.1	Ocorrência de roturas em condutas	M	N.º/100 km				3,57	2,92			9,11	8,75			R>1,14*M	1,14*M>=R>1,07*M	1,07*M>=R>=0,93*M	0,93*M>R
3.1_A.2	Ocorrência de colapsos estruturais em coletores	M	N.º/100 km				0,00	0,25			1,02	0,75			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
3.2. Completar, reabilitar e reestruturar as infraestruturas e equipamentos, cumprindo prazos e orçamentos																		
3.2_A.1	Acessibilidade física do serviço de águas residuais	T	%				N/D	98,97			N/D	98,97			R<98,956	98,956<=R<98,961	98,961<=R<=98,975	98,975<R
3.2_A.2	Reabilitação de condutas	T	%				0,21	0,75			0,21	0,75			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
3.2_A.3	Reabilitação de coletores	T	%				0,01	0,39			0,01	0,39			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
3.2_A.4	Grau de execução do Plano de Investimentos	T	%				N/D	17,50			N/D	17,50			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R

MATRIZ ESTRATÉGICA 2015 INDICADORES CHAVE MENSAIS E TRIMESTRAIS															Ano	2015	Porto. Águas do Porto	
															Período	MARÇO		
CÓDIGO	INDICADOR	FREQ.	UNIDADE DE CONTROLO	RESPONS.	REAL 2014	METAS 2015	MENSAL /TRIMESTRAL (MARÇO 2015)				ACUMULADO (JANEIRO A MARÇO 2015)				AVALIAÇÃO (VALORES DE REFERÊNCIA)			
							Real 2014	Meta 2015	Real 2015	Avaliação	Real 2014	Meta 2015	Real 2015	Avaliação				
PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS (continuação)																		
3.3. Reduzir as perdas de água e aumentar as ligações prediais à rede de águas residuais																		
3.3_A.1	Água não faturada	M	%				18,80	21,50			20,18	21,50			R>22,3	22,3>=R>21,9	21,9>=R>=21,1	21,1>R
3.3_A.2	Instauração de contraordenações	M	%				N/D	95,00				95,00			R<0,85*M	0,85*M<=R<0,95*M	0,95*M<=R<=1,05*M	1,05*M<R
3.3_A.3	Leituras de contadores em atraso	M	%				N/D	5,3			N/D	5,7			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
3.3_A.4	Leituras reais	M	%				78,6	85,5			82,4	85,5			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	R>1,1*M
3.3_A.5	Contadores divisionários com telemetria	T	%				0	500,00			0,00	500,00			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	R>1,1*M
3.3_A.6	Adesão ao serviço de águas residuais (prédios ligados à rede pública de saneamento)	T	%				N/D	97,20			N/D	97,20			R<97,16	97,16<=R<97,181	97,181<=R<=97,22	97,22<R
3.5. Inovar na relação com os clientes																		
3.5_A.1	Adesão à fatura eletrónica	T	N.º				N/D	7548			N/D	7548			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
3.5_A.2	Adesão ao débito direto	T	N.º				N/D	50038			N/D	50038			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
3.5_A.3	Adesão ao Balcão Digital	T	N.º				N/D	3789			N/D	3789			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
3.6. Desenvolver a integração e a excelência organizacional																		
3.6_A.1	Tempo médio de satisfação dos pedidos de aquisição - Ajustes Diretos Simplificados	M	Nº de dias úteis				N/A	10,00			N/A	10,00			R>12	12>=R>11	11>=R>9	9>R
3.6_A.2	Tempo médio para concretização de procedimento de Ajustes Diretos	M	Nº de dias úteis				30,50	38,00			56,00	38,00			R>44	44>=R>41	41>=R>35	35>R
3.6_A.3	Tempo médio para concretização de procedimento de Concurso Público	M	Nº de dias úteis				102,00	76,00			102,00	76,00			R>85	85>=R>80	80>=R>72	72>R
3.6_A.4	Taxa de recurso ao ajuste direto com convite a uma entidade	T	%				43	25			43	25			R>31	31>=R>28	28>=R>=22	22>R
3.6_A.5	Percentagem de poupança obtida nos procedimentos Ajuste Direto (> 5000€)	T	%				20	10			20	10			R>8	8>=R>9	9>=R>=11	11>R
3.6_A.6	Prazo médio de resposta de resposta do Gabinete Jurídico às solicitações de informação/parecer	M	Nº de dias úteis				N/D	3			N/D	3,00			R>4,5	4,5<=R<3,5	3,5<=R<=2,5	2,5>R
3.7. Cumprir Integralmente os parâmetros de qualidade da água e de descarga de águas																		
3.7_A.1	Qualidade da água para consumo humano	T	%				99,69	99,50			99,69	99,50			R<98	98<=R<98,25	98,25<=R<=99,75	99,75<R
3.7_A.2	Qualidade das águas residuais tratadas descarregadas nos meios recetores	T	%				N/D	99,10			100	99,1			R<98,1	98,1<=R<98,6	98,6<=R<=99,6	99,6<R
3.8. Melhorar a sensibilização ambiental																		
3.8_A.1	Visitantes do Pavilhão da Água	M	N.º				3 166	3 166			4 559	4 559			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
3.8_A.2	Pegada carbónica da Sede (Emissões de CO ₂ da Sede)	T	ton. CO ₂ eq/colaborador				N/D	0,32			N/D	0,32			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=M*0,9	M*0,9>R
PERSPETIVA APRENDIZAGEM/DESENVOLVIMENTO																		
4.1. Desenvolver e adquirir melhores níveis de motivação, competências funcionais e liderança																		
4.1_A.1	Taxa de participação em formação	T	%				0,64	24,00			0,64	24,00			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
4.1_A.2	Média de horas de formação por colaborador	T	Horas				0,18	5,00			0,18	5,00			R<0,8*M	0,8*M<=R<0,9*M	0,9*M<=R<=1,1*M	1,1*M<R
4.1_A.3	Adequação do plano de formação	T	1 a 4				N/D	3			N/D	3			R<2,4	2,4<=R<2,7	2,7<=R<=3,3	3,3<R
4.2. Desenvolver uma cultura de ação social, segurança e saúde ocupacional																		
4.2_A.1	Taxa de absentismo	M	%				6,03	6,4			6,90	6,40			R>7,0	7,0>=R>6,7	6,7>=R>=6,1	6,1>R
4.2_A.2	Índice de frequência de acidentes de trabalho	M	N.º*1000000/ horas trabalhadas				55,06	50			91,87	50,00			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
4.2_A.3	Índice de gravidade de acidentes de trabalho	M	Dias/1.000.000 de horas trabalhadas				1211	1000			1480	1000			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
4.5. Disponibilizar uma plataforma tecnológica eficaz																		
4.5_A.1	Incidentes informáticos	M	N.º				200	180			600	540			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R
4.5_A.2	Tempo médio de resposta aos incidentes informáticos	M	Horas				01:15:00	01:00:00			01:15:00	01:00:00			R>1:20:00	1:20:00>=R>1:05:00	1:05:00>=R>=00:50:00	00:50:00>R
4.5_A.3	Downtime	M	%				0,25	0,23			0,25	0,23			R>1,2*M	1,2*M>=R>1,1*M	1,1*M>=R>=0,9*M	0,9*M>R

ANEXO 3

Matriz estratégica Proyectos - Exemplo

MATRIZ ESTRATÉGICA PROJETOS/RELATÓRIOS			Situação Novembro 2014				Localização Razões do Atraso			Pertinência continuidade do projeto	
CÓDIGO	PROJETO / RELATÓRIO	RESPONSÁVEL	Cumpre/ Antecipa	Atrasado	Não iniciado	Concluído	Próprias da equipa	Internas da Empresa	Externas à Empresa	Sim	Não
OE1.1_P01	Atendimento de Excelência ao Cliente										
OE1.1_P02	Condições contratuais da prestação dos serviços de abastecimento de água e de drenagem e tratamento de águas										
OE1.1_P03	Avaliação da qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos clientes (Cliente mistério)										
OE1.1_P04	Avaliação da Satisfação dos Clientes										
OE1.3_P05	Reformulação dos sites da Águas do Porto e do Pavilhão da Água										
OE1.3_P06	Política de Sustentabilidade										
OE1.3_P07	Plano de envolvimento dos stakeholders										
OE1.4_P08	Plano de Estrutura para a Frente Marítima do Porto										
OE1.5_P09	Regulamento Tarifário										
OE1.6_P10	Programa Bandeira Azul										
OE1.6_P11	Plano de Reabilitação e Valorização das Linhas de Águas do Município do Porto										
OE2.1_P12	Plano de Redução de Custos										
OE2.2_P13	Plano Água Dívida Zero (Dívidas dos clientes)										
OE3.1_P14	Plano de Segurança da Água										
OE3.1_P15	Plano de Gestão de Ativos										
OE3.1_P16	Plano Estratégico de Gestão do Ciclo Urbano da Água no Município do Porto										
OE3.1_P17	Plano de Controlo de Descargas Indevidas nos Sistemas de Águas Residuais e de Águas Pluviais										
OE3.1_P18	Regulamento de Serviço de Abastecimento de Água e de Drenagem e Tratamento de Águas do Porto										
OE3.2_P19	Remodelação das Infraestruturas da Galeria dos Aliados										
OE3.2_P20	Remodelação do Intercetor Marginal do Douro										
OE3.2_P21	Obra de Santos Pousada / Campo 24 de Agosto										
OE3.2_P22	Plano de remodelação da rede de abastecimento de água										
OE3.2_P23	Porto Saneamento 100%										
OE3.3_P24	Plano de Redução da Água Não Faturada										
OE3.4_R01	Relatório sobre Arca d’Água, subterrâneos e nascentes										
OE3.4_P25	Valorização de fontes, fontanários e bebedouros										
OE3.4_R02	Relatório sobre Central do Sousa										
OE3.4_P26	Remodelação da Sede e reordenamento do espaço envolvente										
OE3.4_P27	Roteiro da Água										
OE3.4_P28	Organização de Conferências/Congressos										
OE3.4_P29	Campanha "Beba a Nossa Água"										
OE3.5_P30	Implementação do Balcão Digital										
OE3.5_P31	Campanha de incentivo à adesão à fatura eletrónica e ao débito direto										
OE3.6_P32	Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho										
OE3.6_P33	Plano de Racionalização dos Consumos Energéticos										
OE3.6_P34	Sistema integrado de gestão dos clientes (CRM)										
OE3.6_P35	Smart Grids: Gestão das redes em tempo real na Bacia de Aldoar										
OE3.6_P36	Smart Metering: Gestão dos clientes em tempo real										
OE3.6_P37	Nova Gestão Documental										
OE3.7_P38	Plano de controlo e fiscalização das descargas das águas residuais industriais										
OE3.8_P39	Programa Anual de Educação e Sensibilização Ambiental - Pavilhão da Água										
OE3.8_P40	Plano interno de sensibilização dos colaboradores para as questões ambientais										
OE4.1_P41	Plano Anual de Formação										
OE4.2_P42	Plano de Prevenção e Gestão de Riscos de Segurança e Saúde										
OE4.3_P43	Programa de Envolvimento dos Colaboradores										
OE4.5_P44	Aplicação de apoio ao Sistema de Avaliação de Desempenho										
OE4.5_P45	Multi: inserção da componente de mobilidade e criação de um mapa de ocorrências										
OE4.5_P46	Novas funcionalidades ERP										
TOTAL			17	17	6	6					

ANEXO 4

Ficha de Projecto - Exemplo



FICHA DE PROJETO

Data: 05-06-2014

Versão: v01

Revisão:

Código OE4.3_P43	DESIGNAÇÃO DO PROJETO		
	Programa de Envolvimento dos Colaboradores		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO		PERSPETIVA
	OE4.3. Melhorar as relações laborais e a comunicação interna		Aprendizagem/Desenvolvimento

DESCRIÇÃO DO PROJETO

O Programa de Envolvimento dos Colaboradores consiste num plano de ações de informação e formação sobre a empresa e o seus projetos, com o objetivo de envolver todos os colaboradores da empresa em torno de um compromisso comum.

Regra geral, as ações consistirão numa apresentação complementada ou não por uma visita e/ou exposição. As apresentações terão, fundamentalmente, como tema aspetos relacionados com a atividade da empresa e com os seus projetos, com as atividades de colaboradores no exterior e com a história do abastecimento de água e do saneamento da cidade do Porto. As visitas serão a locais normalmente não acessíveis à generalidade dos colaboradores, nomeadamente, estações de tratamento, laboratório de análises e reservatórios.

Cada acção deverá ter a duração de meio-dia de trabalho. A frequência das acções será aberta a todos os colaboradores que se inscrevam, sendo dada prioridade aos que menor número de acções tenham frequentado. No final de cada acção será solicitado aos colaboradores a sua opinião sobre a ação e as suas sugestões para futuras iniciativas.

O transporte, quando necessário, será garantido pela empresa sem colocar em dificuldades o seu normal funcionamento. A composição de cada grupo envolvido deverá garantir que não sejam provocadas situações de dificuldade aos setores a que os colaboradores pertencem nem aos dos locais visitados e, ainda, aos colaboradores que estão a colaborar em determinada acção.

RESULTADOS ESPERADOS

O Programa de Envolvimento dos Colaboradores pretende ser um reconhecimento da empresa a todos os seus colaboradores. Podem-se distinguir duas situações:

- a) A partilha de informações sobre a empresa com todos os colaboradores permite combater o sentimento de exclusão por quem perceciona um défice de investimento da empresa no sentido de o interessar nos projetos, atividades, passado e futuro da empresa e o seu papel na cidade e na sociedade;
- b) A exposição das diversas facetas da empresa através dos próprios colaboradores dar-lhes a oportunidade de apresentar perante seus colegas o que se faz "dentro de portas", a que se associa, normalmente, um ambiente positivo de grupo.

Espera-se que este Programa seja um fator de fortalecimento do sentimento de pertença de cada colaborador, propiciando um maior alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa. Para o efeito, prevê-se a participação de 120 colaboradores em 2014 e de 400 em 2015, bem como um grau de satisfação igual ou superior a 80% da escala para um mínimo de 70% dos colaboradores.

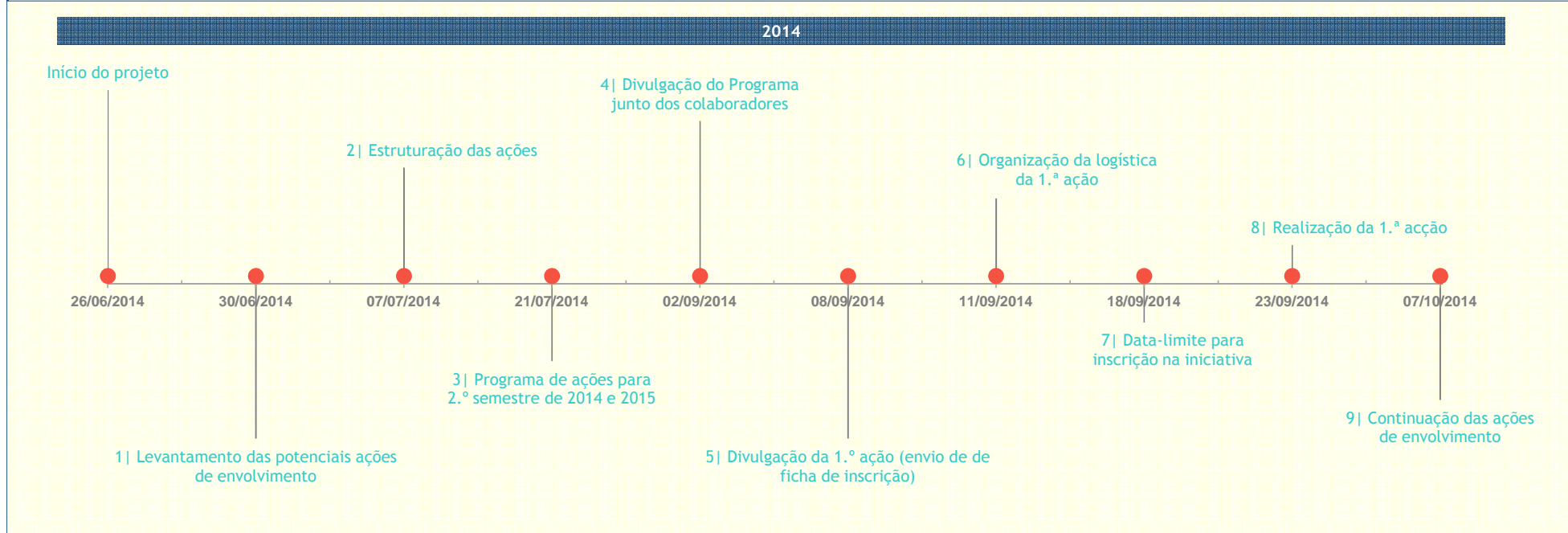
EQUIPA DE PROJETO						Afetação do tempo (%)
Responsável						
Equipa interna						
Equipa externa	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Valor da adjudicação (se aplicável)	2014	2015	2016	Total
			- €	- €	- €	- €

INVESTIMENTO (a preencher pelo Planeamento)

Financiamento			TOTAL € 0.000.000
Capitais próprios	Fundos comunitários	Fundos nacionais	

CRONOGRAMA

TIMELINE [Enumeração das principais etapas do projeto na tabela abaixo e indicação das respetivas datas de início]



DETALHES DO PROJETO

Data	Etapas	Posição
26/06/2014	Início do projeto	25
30/06/2014	1 Levantamento das potenciais ações de envolvimento	-20
07/07/2014	2 Estruturação das ações	15
21/07/2014	3 Programa de ações para 2.º semestre de 2014 e 2015	-10
02/09/2014	4 Divulgação do Programa junto dos colaboradores	21
08/09/2014	5 Divulgação da 1.ª ação (envio de de ficha de inscrição)	-20
11/09/2014	6 Organização da logística da 1.ª ação	11
18/09/2014	7 Data-limite para inscrição na iniciativa	-5
23/09/2014	8 Realização da 1.ª acção	5
07/10/2014	9 Continuação das ações de envolvimento	-15